

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВО-  
РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАЦИИ**

Магистерская диссертация  
обучающегося по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит  
магистерская программа Банки и банковская деятельность  
заочной формы обучения 3 курса, группы 09001684  
Зиборова Максима Альбертовича

Научный руководитель:  
доц., к.э.н., доцент кафедры  
финансов, инвестиций  
и инноваций  
Гончаренко Т.В.

Рецензент: д.э.н., профессор  
кафедры экономики и  
моделирования  
производственных  
процессов  
Владыка М.В.

БЕЛГОРОД 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВО-РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАЦИИ</b>	
1.1. Стратегия финансово-ресурсного обеспечения корпорации .....	7
1.2. Методические основы разработки и оценки оптимальной финансовой стратегии.....	18
1.3. Применение матриц финансовых стратегий в планировании финансово-ресурсного обеспечения компании.....	21
<b>ГЛАВА 2. СОВРЕННАЯ ПРАКТИКА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВО-РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПАНИИ</b>	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Приосколье» .....	30
2.2. Оценка финансово-ресурсного обеспечения ЗАО «Приосколье» и его характеристика .....	34
2.3. Характеристика финансового состояния ЗАО «Приосколье» согласно матрицы финансовых стратегий .....	48
<b>ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАЦИИ</b>	
3.1. Применение финансовых инноваций в разработке и реализации стратегии финансово-ресурсного обеспечения корпорации .....	55
3.2. Направления совершенствования финансовой стратегии ЗАО «Приосколье» .....	64
3.3. Формирование стратегического подхода к ресурсному обеспечению деятельности ЗАО «Приосколье» .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	75
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Динамично изменяющаяся экономика, глобализация, появление множества факторов неопределенности во внешней среде компаний усложняют задачи менеджмента по принятию актуальных управленческих решений. Действуя в условиях неопределенности как черты рыночной экономики, компании должны учитывать все большее количество факторов при планировании и реализации финансово-хозяйственной деятельности. Для эффективного развития в этот период особенно актуальным становится внедрение стратегического управления в практику финансово-хозяйственной деятельности российских компаний. На сегодняшний день одним из самых известных инструментов стратегического финансового планирования является применение матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа. Широкая применимость и ясность выводов обеспечили популярность и востребованность этому методу. Это позволяет говорить о том, что эта финансовая модель действительно очень эффективна как в управлении финансами компании, так и в возможностях генерирования объективного и максимально информативного заключения о состоянии компании и перспективах ее развития.

Все эти факторы доказывают **актуальность** выбранной темы исследования, и показывают возможность применения матрицы финансовых стратегий в стратегическом финансовом планировании организаций как инструмента повышения своей конкурентоспособности в сложившихся условиях хозяйствования.

**Целью** данной работы является исследование теоретических положений и практического опыта стратегического планирования финансово-ресурсного обеспечения компании в финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Приосколье».

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих **задач**, определивших логику исследования:

- систематизация теоретических и практических основ финансово-ресурсного обеспечения компании;
- рассмотрение роли и существенности финансовой стратегии как инструмента обеспечения развития компании в современных условиях;
- исследование существующих методических основ разработки и оценки оптимальной финансовой стратегии;
- обоснование применимости матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа в стратегическом управлении компанией;
- проведение стратегической оценки финансового состояния ЗАО «Приосколье» в динамике и на современном этапе;
- анализ значений полученных данных исследуемого предприятия и определение его положения согласно матрицы финансовых стратегий;
- разработка рекомендаций по корректировке стратегии финансово-ресурсного обеспечения ЗАО «Приосколье» с учетом особенностей их финансового состояния.

**Объект** диссертационного исследования – совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования и реализации стратегии финансово-ресурсного обеспечения деятельности компании в современных условиях.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические аспекты стратегического планирования финансово-ресурсного обеспечения компании, основы его разработки и механизм управления.

**Теоретическо–методологической основой** исследования послужили базовые положения теории финансов, труды отечественных и зарубежных авторов в области финансового корпоративного управления, планирования и прогнозирования финансово-ресурсного обеспечения корпораций, разработки методов стратегического менеджмента и стратегии инноваций.

**Информационной базой** исследования явились законы России, Постановления Правительства РФ, статистические сборники Росстата РФ. Используются научно-методические издания отечественных и зарубежных авторов по изучаемой проблеме, материалы текущей и периодической печати, финан-

совые отчеты корпораций, отечественных и международных ассоциаций, результаты исследований ведущих институтов страны, а также финансовая отчетность объекта исследования – ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 годы.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке научных основ концепции финансово-ресурсного обеспечения деятельности корпорации и определении ключевых комплексных направлений его формирования в условиях трансформации российской экономики. К основным моментам этих основ, раскрытых в диссертации и содержащих научную новизну относятся следующие результаты:

- уточнены основные моменты экономического содержания стратегии финансово-ресурсного обеспечения корпорации;

- сформулированы методологические основы ресурсного обеспечения деятельности корпорации: выделены этапы и стадии экономического анализа в информационно-содержательном аспекте; конкретизированы методы изучения социально-экономических систем; сформулированы и раскрыты принципы системного подхода к исследованию социально-экономических систем; дана оценка институциональных функций;

- конкретизирована сущность ресурсного обеспечения деятельности организации как комплексного процесса; построена модель ресурсного обеспечения деятельности корпорации; определена структура ее ресурсного потенциала и разработаны основы организационно-экономического механизма управления ресурсами;

- предложена методика оценки эффективности использования ресурсов корпорации на основе матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона, и И. Романа, способствующая созданию информационной базы для установления экономических пропорций интенсивного развития;

- построена модель ресурсорентабельности организации с позиций оценки факторов и резервов ее роста, основанная на определении взаимосвязи с регулируемыми и нерегулируемыми факторами;

- сформулирована финансово-ресурсная концепция стратегического управления корпорацией, предполагающая сопоставление ресурсов, обеспечивающих конкурентные преимущества, и хозяйственных рынков

организаций, важнейшими системообразующими элементами которой являются стратегии: взаимодействия с рынками ресурсов; интеграции; инвестиционной деятельности; формирования мотивационного поля.

**Методами исследования** в данной работе являются эмпирические методы: наблюдение и изучение финансовой документации, метод сравнения; теоретические методы: теоретический анализ учебной литературы (анализ и синтез отдельных сторон, признаков, свойств явлений); экономико–математические методы с применением компьютерной техники и программного обеспечения: расчет и построение аналитических таблиц, прием процентных чисел, факторный анализ; графический метод.

**Структура выполнения данной работы** включает введение, основную часть, заключение, библиографический список, приложения. Во введении отражена актуальность и значимость темы исследования. В основную часть работы включены 3 раздела: в первом разделе раскрывается категория стратегия финансово-ресурсного обеспечения компании и обосновывается применимость матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа в стратегическом управлении компанией; во втором разделе дается общая характеристика предприятия ЗАО «Приосколье», проводится оценка его финансового состояния согласно матрицы финансовых стратегий; в третьем разделе рассматриваются инновационные процессы в финансовой стратегии компании на примере ЗАО «Приосколье», а также на основании полученных данных второго раздела рассмотрены основные направления корректировки финансовой стратегии исследуемой компании.

В заключении отражены в обобщенном виде результаты проделанной работы. Список литературы включает 54 источника. В приложении представлены методики расчета исследуемых показателей, приведены факторы, влияющие на финансовое состояние организации а также финансовая отчетность ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 гг. Работа изложена на 80 страницах, включает 10 таблиц и 12 рисунков.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ КОМПАНИИ

## 1.1. Финансовая стратегия как инструмент обеспечения развития компании

Сегодня корпоративный характер мировой экономики получил наибольшее развитие. Такая тенденция наметилась за счет ряда преимуществ перед другими организационно-правовыми формами:

- создание крупных предпринимательских структур доступно за счет привлечения отдельные небольших капиталов для максимального их обобществления;
- получение максимальной прибыли акционерами – главная цель корпоративной формы предпринимательства;
- более легкое создание системы высококвалифицированного, профессионального, многоуровневого менеджмента в корпоративных структурах;
- более эффективное использование возможности монополизации рынков сбыта крупными компаниями.

Развитие корпоративного сектора – важный социально-экономический и финансовый фактор, определяющий как ключевые условия развития экономики и общества, так и её стратегию. Российская корпоративная система находится в процессе, особенно учитывая настоящую ситуацию в экономике. Протекает процесс интеграции, слияний, поглощений, возрастания финансового и производственного потенциала. Особенностью этих процессов является защитное антикризисное направление, которое должно отразиться в антикризисной стратегии многих российских компаний.

Особое место в системе крупных компаний занимают государственные компании, которые создают предпосылки для трансформации в инновационную экономику, организации наукоемких производств, конкурентоспособном положении на мировых рынках.

Спектр путей эволюции сложных систем, особенно корпоративно интегрированных, предоставляющих всевозможные стратегически направленные финансовые пути решения, имеет место быть относительно сферы так называемого «поля путей развития» [17, с.198].

Во время процесса исполнения выбранной финансовой стратегии не надлежит предполагать равномерно устойчивого и гладко происходящего возможного варианта развития. Финансовая среда энергично продвигается относительно обновленной схемы – модели согласованности отдельных экономических субъектов рынка. Глобализационные тенденции в последние годы не увенчались позитивными результатами при возникновении кризиса. Еще на уровне локальной кризисной нехватки ликвидности в отдельных странах и регионах, при чрезмерных ценовых скачках на энергетические ресурсы можно было бы смягчить многие из них.

В настоящее время глобальная экономическая система стоит перед оценкой новых финансовых тенденций, таких как:

- огосударствление, изменение курса глобальных финансовых потоков на рынке, неудачи ряда основополагающих финансовых компаний;
- активизация влияния государства на изначально традиционно нетронутые им же различные сферы;
- поиск путей нейтрализации разрыва между финансовыми рынками и реальной экономикой;
- необходимость серьезной модернизации корпоративного сектора.

С учетом основополагающих концепций протекающей экономической политики государства важна выработка концепции стратегического

воспитания компании. Как следствие, возникает необходимость в периодической корректировке совместного пути развития. Невозможно разделить основополагающих принципов политики компании и государства. У компании, конечно, неизменно и всегда будут присутствовать собственные интересы, касающиеся исключительно ее, при этом данные интересы не должны идти врознь относительно экономических интересов государства. Технический прогресс еще больше развил спрос на финансовые активы. Однако вовлечение этих ресурсов происходит неравномерно, и как следствие, порождает их нехватку в отдельные периоды по отраслям и порождает риски разрушения или причинения ущерба в различных отраслевых секторах, в том числе и в секторе деятельности или у экономических субъектов. Также непропорциональности в скоплении финансовых ресурсов способствуют обострению критических ситуаций в экономике, разрушая тем самым нормальное протекание жизнедеятельности различных слоев общества и субъектов экономики.

Компания должна постоянно отслеживать изменяющиеся факторы окружающей среды и подводить итоги о вероятных изменениях и их воздействия на её постоянство, неизменность. Среди данных составляющих выделяются следующие: экономические (к примеру, глобализация или дифференциация рынка и т.д.); технологические (внедрение новых технологий, оказывающих влияние на степень конкурентоспособности); политико-правовые (модификации в налогообложении); финансовые (инфляция, изменение цен, ресурсов, фондового рынка и др.). Такие составляющие, как стратегическое планирование, возможность выбора и реализации приоритетов финансовой политики обуславливаются целостностью и системностью управления развитием предприятия.

Также необходимо отметить тот факт, касающийся возможности обеспечения развития технологического, научно-технического и организационного процесса. Учитывая подчиненность и привязанность

определенной национальной специфике, регулирующей компоненты системы регулирования, и особенностей отраслей, развитие компаний может значительно отличаться [17, с. 87]. В развивающейся в России системе управления экономикой регулированию развитием компаний отделяется главенствующая позиция. Для наглядности данную систему можно привести в виде схемы, представленной на рис. 1.1.

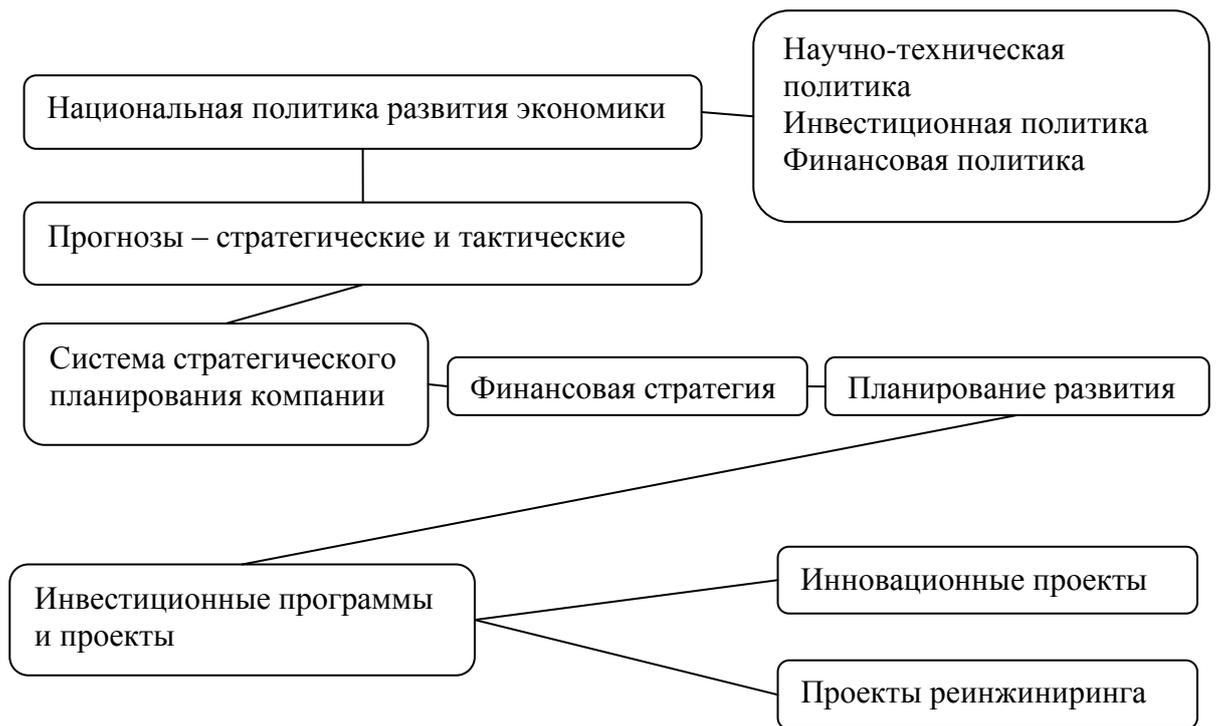


Рис. 1.1. Схема управления стратегическим развитием компании в современных экономических условиях

Выбор пути формирования компании должен включать определение приоритетов долгосрочного технико-экономического и социального развития, мер по развитию и сохранению потенциала, касающегося как финансовой стороны, так и научно-производственной, а также воплощение в жизнь целевых проектов, содержащих различные направления реструктуризации компаний. Во время собственной деятельности и претворения идей, всякая организация сталкивается с рядом перспективных решений и действий,

которые ранжируются в зависимости от потребностей фирмы. Вследствие этого возникает потребность в планировании и стратегическом управлении, направленном на осуществление деятельности организации в сложных, быстроменяющихся условиях, при этом не всегда прозрачной окружающей среды. В качестве основы такой методологии можно использовать стратегическое управления, основываясь на сочетании программно-целевых проектов и методик анализа опасных ситуационных обстоятельств.

Стратегия – категориальное понятие можно представить как совокупность направлений выбора иных вероятных возможностей, иных направлений по принятию решений и решению возникающих проблем, которые определяют возможности формирования различных идейных направлений предприятия. На сегодняшний момент не найден ответ на вопрос о важности при выборе основополагающих направлений и стратегий относительно формирования различных секторов экономики. На высшем уровне идет речь о варианте прорыва, о возможности воплощения в жизни целого ряда программ или о распространении инновационных технологий на всю промышленность с целью структуризации её в виде совокупности высокотехнологических комплексов. Необходимо принять во внимание тот факт, что ориентация финансового направления развития российской экономической отрасли в целом учитывает курс комплекса направленных усилий со стороны государства, связанных с долговременными перспективами относительно развития экономической отрасли государства и возможности ориентировки на них при корректировке собственных стратегий [52, с.98].

Зачастую касательно российских компаний несправедливо не берется во внимание структурно-элементный анализ реальной гибкости компаний относительно их финансовой политики, имеющей неразрывную связь с возможностью оценки различного рода модификаций, корректировок и изменения хозяйственной среды, а также инвестиционных решений.

Обобщенное оценивание направлений развития финансовой сферы компаний зачастую иногда не позволяет достаточно и в полной мере решать проблемы и принимать результативные решения в направлении их роста. Таким образом принятие стратегических решений отображено в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Факторы, влияющие на формирование стратегии компании

Факторы внешней среды	Внутренние факторы и условия
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общие тенденции развития рынка</li> <li>• Состояние конкуренции на рынке</li> <li>• Потребители, их нужды и пожелания, мотивы покупок</li> <li>• Сбытовая сеть на рынке</li> <li>• Факторы макросреды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цели деятельности предприятия</li> <li>• Производственная программа</li> <li>• Основные ресурсы</li> <li>• Структура издержек</li> <li>• Сильные и слабые стороны управленческого аппарата</li> </ul>

Текущее состояние плано-прогнозной деятельности, в особенности относительно финансового сегмента роста компаний, наглядно представляет, что в данный момент времени предпринимается усилие для отлаживания нынешней системной линии бюджетных позиций урегулирования, пока еще несколько в наибольшей степени ориентированной на текущее финансовое планирование. Также прослеживается активизация применение методов долгосрочного планирования. Основополагающие составляющие финансового прогнозирования и планирования работы компаний есть бюджетные методы регулирования.

Например, в США наиболее крупными компаниями свободно применяется система «планирование-программирование-бюджетирование». Все элементы этой системы – цели и стратегии их претворения в жизнь – план; практические меры в совокупности по их воплощению в жизнь – программа; финансовые сметы, балансы и результаты – бюджет, порознь применяются в отечественной практике, но в совокупности они применяются

неполноценно. Недостаток в системности снижает в целом эффективность финансового планирования организаций. Выход на международный уровень, отвечающий принятым нормам и правилам в сфере финансового планирования, представляет собой переходный этап с принятых традиционных конфигураций составления и планирования бюджета на внедрение сложных системных построений оптимальных финансовых планов и использования направлений стратегического менеджмента для организации внутрифирменного бизнес-планирования.

Новые условия, связанные с нестабильностью и обострением ситуации в финансовой сфере, повышением уровня конкуренции, вызвали необходимость внедрения более новых методов и способов регулирования и построения политики внутри организации. Необходимо более широкое использование комплексных финансовых моделей бюджетов компании, в основе которых предполагается четкое прогнозирование развития [41, с.119]. До тех пор, пока уровень и возможности прогнозирования на современном этапе развития большинства организаций не считается достаточным в своем качестве, объеме и так называемой, формулировке, до тех пор будет преобладать ориентированность на недолгосрочные прогнозы, что тем самым оправдывается относительно стабильной общероссийской ситуацией в экономике, но не может быть сохранено в стратегии компании на предстоящие периоды.

Обзор практической части реализации относительно систем финансовых моделей (бюджетов) отражает в действительности присутствие весомых недостатков как в теоретической, так и в практической части долгосрочного финансового планирования, в основном это связано с увлечением экстраполяционными методами формирования стратегических моделей, а это закономерно снижает уровень их достоверности и снижает в целом ценность с практической стороны.

Для определения в ближайшем будущем направления деятельности и стратегической структуры организации компании в систему

внутрикорпоративного регулирования понемногу, медленно должна внедряться так называемая модельная схема регулирования. На данный момент к важнейшим модулям, разрабатываемым и внедряемым могут относиться следующие: передовое управление издержками компании - свежие взгляды на учет издержек, анализ безубыточности, классификация издержек и вопросы агрегирования, операционный и финансовые способы движения издержек в пользу их уменьшения, установление областей потенциального приумножения прибыли; бюджетирование - свежие направления в сфере финансового планирования, бюджеты продаж, управленческих расходов, прямых затрат, коммерческих расходов, производства, общепроизводственных накладных расходов, более эффективное использование отчета о прибылях и убытках, сметного балансового отчета и кассовых бюджетов; регулирование потоков денежных средств – организация денежных потоков, регулирование потоков наличности, дисконтированием, ликвидностью, составление кассового бюджета, использование бартера; анализ состояния системы управления компании; управление оборотными средствами; налоговое планирование.

Вопросов, возникающих в сфере организационно-функциональной и финансовой структуры организации довольно немало. Среди них можно выделить следующие: уменьшение реальных издержек выпуска продукции; правомерность системы регулирования, преимущественно, в сфере ценообразования; правомерность системы внутреннего содействия подуровней организации; взаимодействие с государством; местоположение в системе государственного управления экономики; осуществление потребностей потребителей. Принимая во внимание тот факт, что подобного рода проблемы выявляются главным образом в области оперативно-финансового управления, на сегодняшний день они представляют собой предмет деятельности по улучшению принципов и способов регулирования деятельности компании. В настоящий момент требуется перенаправленность данной работы на стратегические стороны отладки системы

внутрифирменной организации деятельности, в частности касательно финансового блока.

В современной экономике лишь небольшая доля цен образовывается благодаря конкуренции, и определяются ведущими компаниями со следующей формулировкой: издержки производства с надбавкой, образующая прибыль компании. При изменении спроса – соответственно происходит изменение объема предлагаемого товара, а не его ценовой стороны. Превосходство больших компаний, и присутствие конкуренции между ними модифицировали ситуацию в мировой экономике. Основной целью компании теперь является преимущественно увеличение роста в долгосрочной перспективе, а не в краткосрочной. Это особенно влияет на направление развития компании. Однако если учитывать значительный уровень коррупции и монополизации бизнеса (проблема стратегии развития).

Помимо этого, необходимо принимать во внимание потребность в регулировании со стороны государства относительно инновационного процесса для обеспечения увеличения уровня деловой занятости и активности организации и обеспеченности экономической сферы и населения. В идеале цена должна быть увязана с потребностями организации относительно инвестиционной стороны решения вопроса. Наравне с этим формулировкой цены необходимо учитывать не только компенсацию затрат, но и надбавку, с помощью которой организации будут способны к инвестициям и к экономическому росту. Базовые принципы оценки и анализа финансового состояния компаний: рост доходов; уменьшение производственного и финансового рисков; оптимизация применения финансовых возможностей, связанных с финансовой стабильностью организаций. Принимая во внимание проблемность данной ситуации, представляется возможным для наглядности привести цели достижения стабильного состояния организаций в табличный вид и привести оценку, учитывая нормальные финансовые отношения (см. табл. 1.2)

## Систематизация ключевых целей и оценка их достижения компаниями

Основные цели	Конкретизация целей	Оценка
Обеспечение высокого уровня финансовой стабильности	Эффективное использование финансовых ресурсов. Инвестиционная активность Выполнение обязательств Нормальная ликвидность	Основное условие обеспечения финансовых обязательств. В настоящее время большинство компаний находится ниже нормального уровня финансовой стабильности
Эффективное использование финансовых и материальных ресурсов	Ускорение оборота текущих активов Стабилизация коэффициента финансирования Снижение коэффициента задолженности Повышение автономизации использования ресурсов	Низкое использование собственных ресурсов. Оборот текущих активов растет в основном за счет забалансовых статей. Повсеместный рост коэффициента задолженности и увеличивающаяся связность ресурсов
Обеспечение нормального уровня ликвидности	Увеличение коэффициента общей ликвидности Рост коэффициента текущей ликвидности Увеличение коэффициента покрытия	Уровень ликвидности снижается, падает коэффициент покрытия. Сложное положение с ликвидностью обостряет платежно-расчетную ситуацию

Содержание и роль финансовых стратегий по разному оценивается в экономической литературе. Так, Дж. М. Мейер интерпретирует стратегическое управление как систему анализа внешней среды, выражения целей, нахождения решений, а также их осуществления и принятия решений, их реализации и возможности контролирования [37, с.191]. Р.Ф. Харрод связал анализ Кейнса с созданными им самим идеями в модели экономического процесса, которая включает в себя принципы акселератора и механизм мультипликатора, направленный на стратегические возможности экономического роста. А. Чандлер видел стратегию как систему, с помощью которой определяются долгосрочные курсы формирования и роста компании, её целенаправленность, вырабатываются в стратегии достижения на фоне всевозможных условий и исполняется предпочтительный план действий. Людвиг Мизес концентрировал управление организацией на непосредственное обретение прибыли, учитывая достаточную свободу

управляющих. Д. Норт в своих исследованиях акцентировал внимание на развитии поддающихся изменениям институциональных систем, которые способны в итоге истечения необходимых продолжительных процессов формирования находить более эффективные системы, требующие соответствующих решений.

В отечественной литературе чаще всего как инструмент регулирования финансовая стратегия компании используется в увязке с инвестиционной стратегией (Г.Клейнер, А.Мовсесян). Некоторые ученые умы интерпретируют финансовую стратегию как неотъемлемую финансового менеджмента (Л.Павлова) [37, с.110]. Но наиболее аргументирована трактовка (И.Хоминич), рассматривающее финансовую стратегию как единый элемент всеобщего финансово-бюджетного управления значительного корпоративного образования.

В рамках текущего финансового планирования что в последние годы появляется немало интересных новшеств, таких, например, как «разработка бюджета на нулевой основе», когда все виды деятельности, осуществляемые на началах некоторых функций или структурного подразделения, в основе планирования годового цикла должны доказать свое право на будущее функционирование путем обоснования дальнейшей экономической эффективности выделяемых средств. Однако, данные модификации среднесрочного внутрифирменного планирования характерны классические методологические принципы – они базируются на изучении компании как «закрытой» организации и предназначаются, как инструмент распределения и перераспределения ресурсных возможностей внутри компании, а также целесообразной организации, координации и контроля работы внутренних корпоративных подразделений. Рассмотренные проблемы регулирования позволяют сделать вывод о широком спектре конфигураций влияния на финансово-экономический рост компании.

## 1.2. Методические основы разработки и оценки оптимальной финансовой стратегии

Реализация любой стратегии предусматривает проведение организационных мер по осуществлению выбранного варианта, разработку плана и проекта, реструктуризацию, мониторинг аналитического процесса, реализацию решений (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Этапы перехода от целей к выбору стратегии компании

Финансовая стратегия занимает важнейшее место в системе стратегического управления, так как долгосрочная финансовая и экономическая политика компании тесно связаны с её реализацией. Практически ключевым носителем информации о будущем развитии компании является финансовая стратегия, на основе которой привлекаются инвесторы, формируется имидж компании, повышается доверие кредиторов. Схема формирования финансовой стратегии компании, содержащая основные этапы и виды действий по её разработке, представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема формирования финансовой стратегии компании

Стратегические цели компании получают определенную реальность для самой компании и её партнеров в разработанной стратегии. Как правило, толчком для начала разработки стратегии компании являются:

- подвижки во внешней среде а, прежде всего, в той рыночной нише, где в основном работает компания;
- появление новых возможностей и постановка целей для их реализации;
- необходимость корректировки или смены прежних стратегических установок вследствие их неэффективности.

Финансовая стратегия компании является результатом многоэтапного итерационного процесса. Она определяется, как правило, следующими основными элементами: направлениями развития, которые задают масштабы стратегии с точки зрения товаров и рынка, требуемые капиталовложения и распределение финансовых ресурсов между подразделениями компании; конкурентным положением компании на финансовых рынках.

Отличительными чертами финансовых стратегий средних и крупных компаний можно являются следующие моменты:

- стратегия не завершается своей немедленной реализацией;
- стратегия формируется для реализации конкретных стратегических проектов;
- предвидение всех альтернатив невозможно;
- для успешной реализации стратегий требуется обратная связь;

При отборе проектов используются взаимодополняемые ориентиры.

### 1.3. Применение матриц финансовых стратегий в финансовом планировании компании

Процесс подготовки и формирования наиболее подходящих и оптимально выигрышных стратегических решений в плане финансового аспекта является финалом правильно разработанного стратегического финансового анализа и предопределяющим моментом относительно перспектив и возможных вариантов стратегий финансово-экономической составляющей. Для исполнения вышеуказанного стратегического анализа основой может служить экономический анализ в традиционном смысле.

Следует обратить внимание, что стратегический анализ, касающийся финансово-экономический аспекта может быть как ретроспективным, так и прогнозным. Он имеет возможность оценивать вероятностные перспективные моменты финансово-экономического развития организации и перспективные моменты возможных изменений внешней финансово-экономической среды, а также обнаруживает определяющие моменты, способные воздействовать на положение предприятия в финансово-экономическом плане в стратегическом периоде.

Осуществление анализа происходит при помощи исследования некоторых необходимых показателей информации, которые относящихся к формированию внешней финансово-экономической среды и стратегического финансово-экономического состояния предприятия, первоисточниками которых могут быть как внешняя, так и внутренняя среда влияния.

Моменты, подлежащие оценке в ходе совершения необходимых процедур стратегического финансово-экономического анализа, имеют возможность быть разнообразными на всевозможных организациях и складываться отдельно при учете их особенностей и отраслевой принадлежности, конкурентоспособного состояния предприятия, величины их финансово-экономической практики и других подобных моментов. Известным ученым в

экономической области, деятелем И.Л. Бланком рассматривается применение такого подхода, при котором обстоятельства внешней финансово-экономической сферы, подходящие под изучение, подразделяются на факторы непрямого и непосредственного влияния, при этом имея возможность к изучению их самостоятельно, независимо друг от друга.

В основу главных факторов внешней финансово-экономической среды непрямого влияния, которые подпадают под анализ в ходе стратегического финансово-экономического анализа возможны факторы, подобные степени и темпам инфляции в стране, динамичному варьированию валютных курсовых перепадов, учетной ставки, практической составляющей государственной корректировки финансово-экономического функционирования организаций, структур финансовой сферы, динамики экономического формирования и роста страны, региональной экономической политики, регулирования деятельности некоторых отраслей со стороны государства, уровня содействия в развитии отраслей хозяйствования, инвестиционного климата в мире и конкретном государстве, политики привлечения и протекции инвестиций, политики страны по части налогообложения, образования, уровня подготовленности кадров в сфере экономики и финансов, степени технического прогресса в области финансово-экономического аспекта и прочее.

Основой главных моментов внешней финансово-экономической сферы, которые необходимо оценивать и изучать в течение стратегического финансово-экономического анализа, бывают факторы конъюнктуры и прозрачности различного рода рынков (финансового, кредитного, товарного и страхового), рынка ценных бумаг, кредитной политики коммерческих банков и небанковских финансовых структур, состава их же кредитных продуктов и продуктов страховых компаний, характера коммерческих связей с контрагентами (покупателями, поставщиками, кредитными учреждениями), коммуникативной эффективности этих связей, уровня доходности инвестиционных проектов, предлагаемых организации и др.

SWOT-анализе выступает основой для анализа факторов внешней финансово-экономической сферы, который направлен на обнаружении рисков, возникающих при участии рынка. В свою очередь второй вид анализа призван назвать финансово-экономические варианты и направления деятельности и результативность их применения в организации [28, с.21]. Проведение исследования аспектов внутрифирменной финансово-экономической среды основывается на SNW-анализе, который сконцентрирован на обнаружение различных положительных и отрицательных сторон финансово-экономической работы.

В основе внутренней финансово-экономической среды влияния, подлежащей оценке в ходе стратегического финансово-экономического анализа, лежат разного рода политики предприятия (амортизационная, налоговая, дивидендная, эмиссионная, инвестиционная), в том числе политика координации прибыли, оборотных активов, денежных потоков, финансовых рисков, структуры капитала, операционного левериджа, средневзвешенной стоимости капитала, строения инвестиционных ресурсов, структуры инвестиционного портфеля, степени самофинансирования инвестиций, степени кредитоспособности предприятия и структуры его финансовых обязательств, стратегического мышления менеджмента, состояния информационной базы финансового учета, методов анализа, прогнозирования и планирования, используемых в компании, эффективности организационной структуры управления финансово-экономической деятельностью; инструментов контроллинга и другие.

Для понимания меры воздействия фактов внешних и внутренних условий на организацию, эксперты в данной области анализируют степень влияния и силу любого фактора на деятельность. После осуществляется суммарная оценка стратегического финансово-экономического состояния организации. Такая оценка имеет способность разделять итоги анализа на внешней и внутренние среды по функционированию организации.

Результат данного анализа – есть исследование формы стратегического финансово-экономического состояния. Имеет место быть значительная результативность применения компаниями разного рода финансовых форм и моделей в стратегическом финансовом планировании, в которых отражаются действительное состояние организации со стороны его финансово-экономического формирования и отражаются варианты, открывающиеся в стратегической будущем. Данная форма стратегического финансово-экономического убеждения открывает вероятностные пути формирования по базисным путям развития при учете сильных сторон и сопутствующего риска. На сегодня одной из самых известных из стратегических финансовых форм представляется матрица финансовых стратегий Ж. Франсона, И. Романа [29, с.78]. Эта модель результативна и в аспекте координации финансов компании, и в потенциале формирования объективного и наиболее информативного решения относительно финансового состояния организации и возможностях ее развития. Она видится как стратегическая финансовая модель, которая использует в своем начале три основные категории финансового менеджмента. Их расшифровка и приемы их расчета сведены в таблице. 1.3.

Таблица 1.3

## Расчетные элементы матрицы финансовых стратегий

Ж. Франсона и И. Романа

Краткое обозначение	Категория	Формула расчета
РХД	Результат хозяйственной деятельности	Прибыль до, уплаты процентов и налогов - Изменение Финансово-эксплуатационных потребностей - Производственные инвестиции + Обычные продажи имущества.
РФД	Результат финансовой деятельности	Изменение заемных средств - Финансовые издержки по заемным средствам - Налог на прибыль - (Дивиденды + Другие доходы финансовой деятельности).
РФХД	Результат финансово-хозяйственной деятельности	РФД + РХД

Результат хозяйственной деятельности (РХД) с точки зрения экономики определяется не как иначе, как денежные средства организации после финансирования. РХД сообщает о таких факторах как ликвидность предприятия после финансирования всех затрат и расходов, которые связаны с его формированием. Позитивный смысл приведенного показателя предполагает основу для подготовки к осуществлению крупных инвестиционных проектов.

РФД предполагает и особенности строения финансовой политики предприятия, а именно – привлечение заемных средств или функционирование без их привлечения. Во время подсчета применяются исключительно данные по движению финансовых потоков. Особым значением для РФД обладает модификация направления заемных средств. При увеличении их использования РФД растет и делается положительным. При росте издержек, которые связаны с погашением заемных средств, РФД имеет тенденцию к снижению.

Варьирование показателей РФХД обрисовывает цикл жизни организации. Течение положительного показателя РФХД меняется на отрицательный показатель РФХД и т.д., при обстоятельстве того, что организация адекватно развивается. Затянутый период отрицательного показателя РФХД – это риск. В границах жизненного оборота организации РФХД имеет тенденцию к колебанию от 0% до 10% добавленной стоимости. Этот промежуток является безопасным.

На основе исследованных критериев разработана Матрица финансовых стратегий (рис. 1.4). Всякий ее квадрант обрисовывает различного рода положения организации на определенный момент времени в соответствии с динамикой показателя РФХД. Важное обстоятельство - возможность Матрицы «рисовать» ясную стратегическую карту формирования организации относительно финансов, которая представляет собой детальную инструкцию с всевозможными версиями для избрания будущего пути развития.

А	$РФД << 0$	$РФД \approx 0$	$РФД >> 0$
$РХД >> 0$	1 $РФХД \approx 0$	4 $РФХД > 0$	8 $РФХД >> 0$
$РХД \approx 0$	7 $РФХД < 0$	2 $РФХД \approx 0$	5 $РФХД > 0$
$РХД << 0$	9 $РФХД << 0$	6 $РФХД < 0$	3 $РФХД \approx 0$

Рис. 1.4. Матрица финансовых стратегий Ж. Франсона, и И. Романа.

Основные составляющие Матрицы:

- над диагональю АВ - зона успехов - зона положительных значений аналитических показателей.
- под диагональю АВ - зона дефицитов - зона отрицательных значений аналитических показателей.
- по горизонтали РФД связан с ростом заимствования средств фирмой и соответственно увеличением дохода.
- по вертикали РХД связан с исполнением организации инвестиционного проекта и, следовательно, переходом от положительного РХД (хорошей возможности начать реализацию инвестиционного проекта) к отрицательному РХД (ситуация значительного инвестиционного вложения средств).
- квадранты 4, 8, 5 связаны с созданием ликвидных средств фирмой (некоторый избыток оборотных средств).

– квадранты 7, 6, 9 связаны с потреблением ликвидных средств фирмой (дефицит оборотных средств).

Организация в течение собственной финансово-хозяйственной деятельности имеет тенденцию к перемещению из одного квадранта матрицы в другой по причине изменения получаемых управленческих решений и условий хозяйствования и др. Движение из квадранта в квадрант приведенной модели матрицы представляет возможности для анализа стратегии предприятия в изменяющейся динамике. В данном случае имеется большое число вероятных сценариев, но если получается правильно определить состояние предприятия в том или ином квадранте, то количество вариантов развития может ограничиваться. Далее - характеристика каждого квадранта матрицы.

Первый квадрант описывается состоянием, когда показатель РФХД близок к 0 (РФД и РХД находятся как бы в противофазе). При нахождении в квадранте 1, имеется вероятность для осуществления инвестиционного проекта ( $РХД \gg 0$ ). С другой точки зрения,  $РФД \ll 0$  дает возможность судить о несогласии данного предприятия с привлечением заемных средств и о положении, когда растут финансовые издержки, которые связаны с имеющейся задолженностью, увеличиваются платежи по налогу на прибыль и дивидендов. С другой стороны, деятельность данного предприятия пришла к вероятности исполнения инвестиционного проекта, либо к мобилизации эффекта финансового рычага.

Исследуя организацию, которая находится в квадранте 2, возникает вывод относительно пребывания в состоянии финансового равновесия. У нее имеются варианты и для осуществления инвестиционного проекта и энергичного применения эффекта финансового рычага, а также и для обычного уменьшения финансово-эксплуатационных потребностей.

Компания, которая находится в квадранте 3, отличается также противофазой РФД и РХД как в квадранте 1, но уже с противоположным знаком. Отрицательный РХД повествует либо об осуществлении компанией

инвестиционного проекта, либо об увеличении финансово-эксплуатационных потребностей, сокращение которых в данном случае необходимо, и таким образом, возможен либо рост рентабельности, либо версия наращивания собственных средств при снижении заимствований.

Для 4 квадранта имеет место ситуация, при которой РФХД имеет положительное значение. У организации имеется определенный излишек ликвидных средств и довольно ресурсов для осуществления инвестиционного проекта при 0-показателе РФД. В данном случае вероятна и стратегия по уменьшению применения заемных средств.

Положение организации в квадранте 5 в общем хорошее, устойчивое (так же, как и в квадранте 4), и существует определенный избыток ликвидных средств, дающих возможность не только укрепления на рынке, но и увеличения его возможностей при диверсификации производства.

Организация, которая находится в квадранте 6, обладает РФХД меньше 0 при достаточной отрицательной величине РФД. Есть определенный недостаток ликвидных средств. Есть варианты только что реализованного инвестиционного проекта или осуществления диверсификации собственного производства. Самой правильной стратегией в данном случае представляется возобновление рентабельности активов до необходимо нужной величины при сокращении финансово-эксплуатационных потребностей и правильного пути направленности дебиторской и кредиторской задолженностей организации.

Присутствие в квадранте 7 говорит о состоянии организации, как о кризисном – это дефицит ликвидных средств. Причиной, возможно, представляется несогласованность их прихода и использования. Потому обстановка изображается более легкой для исправления, чем в квадранте 6. Для уклонения от кризиса требуется исполнение строгой рационализации на фирме, в особенности в области упорядочивания постоянных издержек, это даст возможность мобилизовать операционный рычаг.

С другой стороны имеется противоположность двум предшествующим - квадрант 8. При данных обстоятельствах организация имеет ярко

выраженный излишек ликвидных средств. В том случае, если организация сумеет с предельной результативностью ими воспользоваться, то ситуация имеет возможность стать наиболее стабильной. Представляется интересным в этой ситуации переход предприятия в статус материнское общество (холдинг с разветвленной структурой).

Условия, при которых организация находится в квадранте 9 представляются кризисными. Более подходящими путями для выхода из данного кризиса могут послужить следующие: дезинвестиции, если возможно, финансовая помощь со стороны государства или материнской компании (если таковая имеет место быть), дифференцирование организации, позволяющее сократить постоянные издержки и величину финансово-эксплуатационных потребностей.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод, что применение матрицы финансовых стратегий организации дает возможность менеджменту фирмы нормально принимать решения о комплексном применении всех активов и пассивов фирмы.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ И ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «ПРИОСКОЛЬЕ»

ЗАО «Приосколье» — это многофункциональное предприятие с замкнутым циклом производства птицеводческой продукции: племрепродукторами, инкубаториями, площадками по откорму бройлеров, заводами по убою и глубокой переработке мяса птицы, а также другие подразделения по производству сельхозпродукции.

Компания «Приосколье» — лидер отечественного рынка мяса птицы, заслуживший доверие потребителей и делового сообщества. ЗАО «Приосколье» возглавило список трехсот самых эффективных и успешных российских компаний, членов клуба «Агро — 300». Деятельность ЗАО «Приосколье» осуществляется по следующим направлениям:

- собственный инкубаторный парк. (Мощность инкубаторного парка ЗАО «Приосколье» составляет 210 млн. бройлерных цыплят в год (работают 6 инкубаторов).

- в ЗАО «Приосколье» имеется 24 действующих откормочных площадок (мощностью 300 тыс. тонн мяса птицы в живом весе в год и 8 мощностью по 12 тыс. тонн мяса птицы в год).

- ЗАО «Приосколье» располагает собственной кормовой базой и современными технологиями приготовления комбикормов. Высокое качество кормов обеспечивается вводом многочисленных ингредиентов. В состав птицекомплекса входят 2 комбикормовых завода по производству комбикормов для репродукторов, мощностью 10 тонн/час каждый, и 4 комбикормовых завода по производству комбикормов для бройлеров, мощностью 30 тонн/час каждый.

– ЗАО «Приосколье» — один из участников приоритетного проекта «Развитие АПК». В настоящее время проектная мощность птицекомплекса составляет: 400 тыс. тонн мяса птицы в живом весе; 360 млн. штук инкубационных бройлерных яиц; 800 тыс. тонн комбикормов.

– производство зерновых культур (площадь пашни: более 400 тыс. тонн)

– переработка отходов птицеводства. Завод по производству белковых кормов животного происхождения проектной мощностью 16 тыс. тонн в год в Новооскольском районе — единственный в России, работающий по непрерывной технологии. Здесь ведется промышленная переработка отходов птицеперерабатывающего производства в товарный продукт — мясную, кровяную, перьевую муку и жир.

– репродукторы. Репродуктор I порядка — общий объем производства курочек родительского стада 5 млн. голов в год, что дает возможность получить в дальнейшем 1 млн. тонн мяса птицы для России. Поставки племенного яйца на инкубатории осуществляют племрепродукторы II порядка. На сегодняшний день это самые крупные репродукторы в России.

– производство премиксов. Завод премиксов №1 введен в эксплуатацию в 2005 году. Производственная мощность 15 тыс. тонн в год 1% премикса. Технологическое оборудование Шебекинского машиностроительного завода. Комплектующие детали завода «Ван Арсен» (Нидерланды).

Сегодня продукция ЗАО «Приосколье» составляет 10% всего объема производства птицы в России. Стоит задача увеличить объем продукции, поставляемой на рынок РФ до 20%. Тем более что это представляется реальным, благодаря стремительному спаду потока импорта аналогичного товара на территорию нашей страны. ЗАО «Приосколье» — единственное в Белгородской области птицеперерабатывающее предприятие, имеющее сертификат ISO 22000:2005.

Изучив динамику основных экономических показателей деятельности ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 годы можно сказать, что предприятие развивается очень интенсивно, например, выручка от реализации продукции увеличивается, средний прирост в год за анализируемый период составил

около 127%. Это происходит за счет роста объемов производства и продаж, а так же за счет роста цен. Одновременно с ростом выручки увеличивается себестоимость произведенной и реализованной продукции. За 2015 – 2017 гг. рост данного показателя составил 137,78% в среднем за год или на 11089600 тыс. руб. в абсолютном выражении. Так как увеличение объема реализации продукции и себестоимости на ЗАО «Приосколье» идет разными темпами, причем себестоимость обгоняет выручку, то наблюдается снижение валовой прибыли за исследуемый период на 1545741 тыс. руб. или на 28% в среднем отношения следующего к предыдущему году. Чистая прибыль предприятия так же сильно снизилась по сравнению с 2016 годом, но 2017 проявила небольшую положительную тенденцию. Так за 3 года снижение составило на 32% в среднем или 1392974 тыс. руб. Положительным моментом в развитии предприятия является увеличение стоимости его основных средств очень высокими темпами, так, за исследуемый период их стоимость возросла почти на 4 млрд. руб. или в среднем рост по годам составлял 119,78%. Таким образом, рост показателей продаж и основных средств говорит об успешном развитии предприятия, относительное увеличение себестоимости является скорее всего следствием быстрого ввода в эксплуатацию производственных мощностей и их недостаточной оптимизацией. В действительности политика развития направлена на наращивание производственной мощности, увеличения активов, инвестиционной привлекательности. Но значительные темпы роста материально-технической базы относительно роста чистых финансовых результатов приводит к сильному снижению показателей эффективности деятельности. Хотя показатели рентабельности соответствуют среднему уровню для данной отрасли, в последние годы наблюдается тенденция к их снижению.

Первоначальная оценка стратегического финансового состояния столь успешной организации представляет немалый интерес и состоит из трех последовательных этапов. На первом этапе производится анализ ликвидности баланса и заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени ликвидности и расположенных в порядке убывания с обязательствами

по пассиву, объединенными по срокам их погашения в порядке возрастания сроков. На втором этапе анализа — расчет финансовых коэффициентов ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, и сопоставление с нормативным значением соответствующего показателя. Третий этап включает в себе классификацию финансового состояния по сводным критериям оценки коэффициентов ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости с целью более глубокого анализа.

## 2.2. Оценка финансово-ресурсного обеспечения ЗАО «Приосколье» и его характеристика

Для анализа ликвидности группы активов и пассивов сопоставляются в абсолютном выражении, на протяжении всего исследуемого периода выглядят следующим образом:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \leq П3; A4 \geq П4.$$

За весь анализируемый период баланс нельзя признать полностью ликвидным, так как не соответствуют соотношения групп активов и пассивов условиям абсолютной ликвидности. Приведем для сравнения соотношения групп ликвидных средств и обязательств на конец 2017 года, их можно рассмотреть на рисунке 2.1:

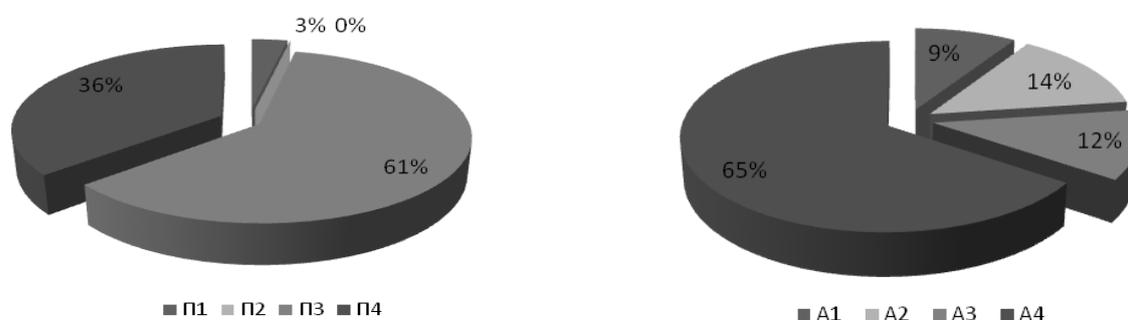


Рис. 2.1. Соотношение групп ликвидных средств и обязательств ЗАО «Приосколье» на конец 2017г., %

Но сопоставление первой и четвертой групп активов и пассивов свидетельствует о том, что краткосрочная и долгосрочная платежеспособность организации на протяжении всего рассматриваемого периода имела только тенденцию к улучшению, так как платежный излишек имел свойство лишь увеличиваться, причем среднегодовой темп роста наиболее ликвидных активов составлял около 163%, а в текущем году произошел скачок более чем в 2 раза, который говорит о том, что в ближайшие 6 месяцев организация не потеряет свою платежеспособность (рис. 2.2).

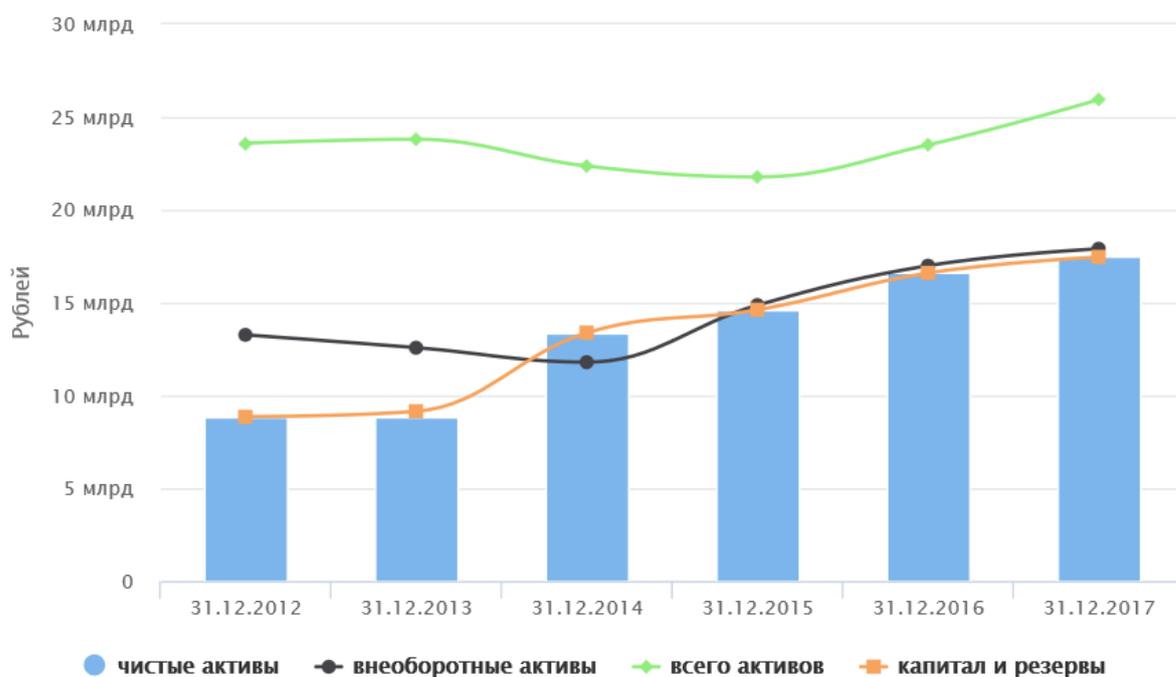


Рис. 2.2. Краткий анализ баланса ЗАО "Приосколье"

На основе бухгалтерской отчетности за 2012-2017 гг (приложение 1) можно провести полный анализ ликвидности и платежеспособности по данным баланса ЗАО "Приосколье". На 31.12.2017 чистые активы составляют 17.464 млрд руб.; внеоборотные активы: 17.907 млрд руб.; всего активов:

25.951 млрд руб.; капитал и резервы: 17.464 млрд руб. Проведём анализ финансовых показателей и запишем результаты в виде рисунка 2.3.

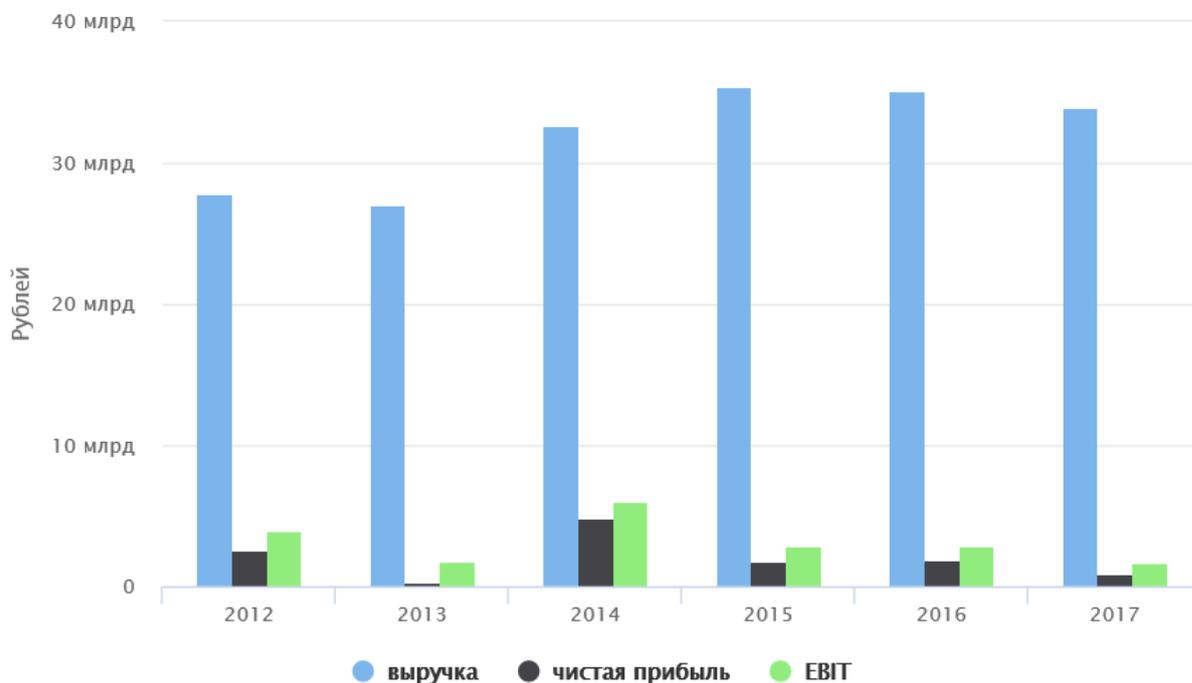


Рис. 2.3. Краткий анализ финансовых результатов ЗАО "Приосколье"

Проведём подробный анализ финансовых результатов, рентабельности и деловой активности ЗАО «Приосколье» (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Анализ рублёвой выручки и показателей прибыли ЗАО «Приосколье» за 2012-2017 гг., тыс. руб.

Финансовый показатель	2013	2014	2015	2016	2017
ЕВИТ	1 814 686	6 051 751	2 794 467	2 839 979	1 682 074
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	0,5%	15,4%	5,6%	4,8%	2,5%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	3%	43%	12%	13%	5%
Рентабельность активов (ROA)	1,3%	21,1%	7,9%	8,8%	3,5%

Из приведенных выше диаграмм можно сделать вывод, что за время работы ЗАО «Приосколье» структура активов изменилась в сторону

увеличения доли наиболее ликвидных и медленнореализуемых активов до суммы в 25% и за счет этого уменьшения части внеоборотных активов до 60% и почти неизменной дебиторской задолженности в 15%.

Структура пассивов изменилась в сторону уменьшения доли капитала и резервов – до 31% долгосрочных пассивов до 55%. За счет этого выросли обе группы краткосрочных пассивов. В таблице 2.3, согласно методике расчета, представленной в приложении 4, рассчитана динамика роста рассматриваемых показателей, по которой косвенно можно следить за изменением структуры капитала организации за 3 года исследования:

Таблица 2.3

Динамика темпов роста активов и пассивов за 2015 – 2017 гг.

Группы статей	Темпы прироста (+ -), % по годам			Ср. темп роста за 3 года, %
	2015	2016	2017	
Наиболее ликвидные активы А1	36,51	112,35	25,06	162,96
Быстрореализуемые активы А2	40,50	-12,62	75,49	123,83
Медленнореализуемые активы А3	75,63	-12,13	12,90	99,60
Труднореализуемые активы А4	4,64	-3,51	38,04	115,41
Наиб. срочные обязательства П1	22,76	58,76	-0,35	125,78
Краткосрочные пассивы П2	-	-	146,94	146,94
Долгосрочные пассивы П3	-0,73	-11,69	46,85	113,88
Постоянные пассивы П4	88,24	10,35	11,98	111,16
БАЛАНС	16,80	4,79	37,16	119,88

По рассчитанным темпам роста можно сделать вывод, что в среднем за 3 года долгосрочные пассивы ЗАО «Приосколье» увеличивались большими темпами, чем внеоборотные активы, при меньшем изначальном значении

последних, что может повлечь за собой проблемы с погашением задолженностей в будущем.

Но их недостаток можно компенсировать тем, что группы быстрореализуемых и наиболее ликвидных активов на протяжении всего рассматриваемого периода превалируют с большим процентом перекрытия над первыми двумя группами обязательств и увеличиваются более высокими темпами, чем последние.

При сопоставлении последних двух групп становится понятно, что организация фактически развивается благодаря долгосрочным займам и собственным оборотным средствам у предприятия нет. Это говорит о продуманной финансовой стратегии организации, а также о том, что удалось найти инвестора и заключить договор на длительный период, как известно, основным кредитором ЗАО «Приосколье» является Сбербанк России. Тогда становится ясным, насколько верной являлась выработка стратегии развития компании, сонаправленная с областной программой развития птицеводства, позволившая, кластерно наращивая мощность предприятия, постепенно выйти на общероссийский уровень производства мяса птицы и войти в число социально значимых предприятий Российской Федерации, что позволило получать от государства частичную компенсацию выплаты кредиторской задолженности

Финансирование Сбербанка не прекращалось на протяжении всего рассматриваемого периода, что видно из динамики группы ПЗ, откуда и вытекает её постоянное, на протяжении 3 лет, превалирование над группой АЗ. Таким образом, проведя оценку, и соотнеся группы активов и пассивов, можно сделать следующие выводы о финансовом состоянии ЗАО «Приосколье». На протяжении всех трех лет анализируемого периода идет рост всех групп активов в связи с развитием предприятия, причем рост наиболее ликвидных активов идет по большей части за счет краткосрочных

финансовых вложений, что свидетельствует о том, что деньги как минимум не «съедаются» инфляцией, и могут приносить какой – то доход.

Быстрореализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность) имеют вторую по величине динамику роста после группы наиболее ликвидных активов, что в совокупности с практически отсутствующей долгосрочной дебиторской задолженностью и увеличением во времени лишь запасов, составляющих остальную часть медленнореализуемых активов, позволяет говорить о том, что хоть и группа  $A_3$  на протяжении всего времени в разы меньше  $P_3$  (куда записывается вся долгосрочная задолженность, т.е. кредит Сбербанка, за счет которого и идет столь быстрое развитие ЗАО «Приосколье»), предприятие за счет малого объема первых двух групп обязательств, которые в принципе соответственно надо покрывать группами  $A_1$  и  $A_2$ , сможет перебросить их на покрытие долгосрочных обязательств, когда придет время расплачиваться за полученные средства.

Лидирующее положение по динамике среди всех групп ликвидных средств и обязательств занимает группа краткосрочных пассивов, которая за 3 года выросла с нуля до почти 2,5 миллиардов рублей только за счет краткосрочных кредитов. Но все равно этот рост перекрывается быстрореализуемыми активами и проблем с погашением возникнуть не должно.

Собственный капитал организации ( $P_4$ ) занимает последнюю позицию по динамике среди всех групп ликвидных средств и обязательств, но вследствие того, что организационно-правовая форма исследуемого предприятия – закрытое акционерное общество, это позволяет держать в разделе III баланса лишь законодательно необходимый резерв, и все увеличение группы  $P_4$  идет лишь за счет огромной нераспределенной прибыли, которая в свою очередь по экономическому смыслу является одной из форм резерва собственных финансовых ресурсов предприятия, обеспечивающих его развитие в предстоящем периоде.

Валюта баланса за рассматриваемый период увеличилась с 15 346 177 до 22 092 395 тыс. руб., т.е. среднегодовой темп роста составил около 120 процентов, и весь этот немалый рост обеспечивался кредитами Сбербанка, что еще раз показывает, насколько важно создавать предприятие в «нужной для страны» отрасли.

Исходя из этого, в части соотношения и динамики групп активов и пассивов у ЗАО «Приосколье» хоть и не наблюдается ситуация абсолютной ликвидности, у нее есть возможности сгладить это несоответствие идеалу. Произведём расчёт коэффициентов ликвидности и платежеспособности по формулам приложения 5 для всего исследуемого периода, с целью определения их динамики. Данные расчётов отражены в таблице 2.4:

Таблица 2.4

Коэффициенты ликвидности и платежеспособности  
ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 гг.

Коэффициент	Годы		
	2015	2016	2017
Общий показатель платежеспособности $L_1$	0,912	1,171	1,051
Коэффициент абсолютной ликвидности $L_2$	2,816	1,703	1,181
Коэффициент "критической" оценки $L_3$	7,067	2,760	2,209
Коэффициент текущей ликвидности $L_4$	10,738	3,682	2,787
Коэффициент маневренности функционирующего капитала $L_5$	0,377	0,342	0,322
Доля оборотных средств в активах $L_6$	0,346	0,398	0,396
Коэффициент обеспеченности собственными средствами $L_7$	-0,839	-0,552	-0,741
Коэффициент восстановления платежеспособности $L_8$	6,982	0,077	1,170
Коэффициент утраты платежеспособности $L_9$	6,175	0,959	1,281

Для различных внешних пользователей аналитической информации представляют интерес разные показатели ликвидности организации. Для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности, так как им важна платежеспособность на текущий момент. На начало рассматриваемого периода этот показатель за счет полного погашения всех займов и кредитов превышал свое нормативное

ограничение более чем в 6 раз, а в 2017 году понизился до двукратного превышения, и показывал, что предприятие сможет погасить всю свою текущую задолженность за счет наиболее ликвидных активов.

Для банков – кредиторов наиболее важен коэффициент  $L_3$ , он был больше нормы в 7 раз, что свидетельствует о высокой платежеспособности с учетом дебиторской задолженности, к концу исследуемого периода он превышал норматив практически в 2,5 раза. Покупателей и держателей акций более всего волнует главный показатель платежеспособности, т.е. коэффициент текущей ликвидности. На протяжении первого года он превышал норму более чем в три раза, весь остальной период времени соответствовал своему нормальному ограничению. Динамика всех показателей позитивная, значения постепенно идут к своим нормативам. Общий показатель платежеспособности вырос от положения меньше 1, когда бухгалтерский баланс неликвиден, т.е. организация не способна погашать все виды обязательств (как краткосрочных так и долгосрочных), что зависит по большей части от структуры активов и пассивов, так и от макроэкономической обстановки. За 2015 – 2017 годы обстановку улучшилась и показатель проявил положительную динамику и стал соответствовать нормативу за счет одновременного увеличения всех составляющих числителя и уменьшения всех компонентов знаменателя, в частности, погашения краткосрочных займов и кредитов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами на протяжении всех лет, хотя и проявляет положительную динамику, имеет высокое отрицательное значение, что говорит о том, что текущая деятельность обеспечена заемными оборотными средствами.

Коэффициенты восстановления и утраты платежеспособности имеют и значение больше 1, что свидетельствует об отсутствии тенденций утраты платежеспособности организации в течение краткосрочного периода.

Таким образом, в отношении показателей ликвидности и платежеспособности можно сделать вывод, что на протяжении всего

рассматриваемого периода все коэффициенты ликвидности были в рамках нормативных значений или проявляли положительную динамику.

Коэффициент абсолютной ликвидности, хоть и является наиболее жестким показателем платежеспособности организации, у ЗАО «Приосколье» на протяжении всего периода времени был выше норматива вследствие того, что у предприятия постоянно был минимум краткосрочных обязательств, а наиболее ликвидные активы составляли немалую часть в валюте баланса. Причины «проседания» в 2017 г. можно определить благодаря проведенному факторному анализу в таблице 2.5. Ими стали не только рост краткосрочных финансовых вложений, но и одновременное увеличение объема краткосрочных кредитов, что можно объяснить событием, потребовавшим большого вложения капитала, повлекшим такое изменение.

Таблица 2.5

Факторный анализ отклонений коэффициента абсолютной ликвидности  
ЗАО «Приосколье» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Отклонение коэффициента абсолютной ликвидности	1,58	-1,11	-0,52
За счёт изменения краткосрочных финансовых вложений	0,16	-2,41	0,36
За счёт изменения денежных средств	0,29	5,13	0,07
За счёт изменения краткосрочных кредитов и займов	1,78	-3,64	-0,95
За счёт изменения кредиторской задолженности	-0,64	-0,32	0,00
Итого за счёт высоко ликвидных активов	0,45	2,72	0,43
Итого за счёт краткосрочных обязательств	1,14	-3,83	-0,95

Коэффициенты текущей и критической ликвидности у организации на протяжении всего периода времени также были выше норматива вследствие того, что у предприятия постоянно был минимум краткосрочных обязательств, а запасы и объем краткосрочной дебиторской задолженности у предприятия таких масштабов в данной отрасли имеют немалую долю в валюте баланса. Причины «проседания» в 2017 г. можно определить

благодаря факторному анализу. Основной причиной, как и у коэффициента абсолютной ликвидности, стало резкое увеличение объема краткосрочных кредитов, а также расширение объемов производства, что повлекло за собой увеличение запасов (которые в данной отрасли имеют большую величину), количества дебиторов, а следовательно и краткосрочной дебиторской задолженности (которая в данной отрасли превалирует над долгосрочной, а у ЗАО «Приосколье» последней вообще не было и нет).

Общий показатель платежеспособности был в начале исследуемого периода ниже своего норматива вследствие того, входящий туда показатель  $P_3$  был очень высок, из-за развития предприятия «в кредит», и не учитывалось качество задолженности, т.е. сроки образования, к концу периода он стабилизировался. Коэффициент обеспеченности собственными средствами все время был намного меньше своего нормального ограничения вследствие того, что собственный капитал (который составляла в основном нераспределенная прибыль) намного меньше внеоборотных активов, которые росли фактически за счет кредитов Сбербанка. То есть организация работала и развивалась за счет заемных средств. В 2016 году произошел рост коэффициента, т.к. временно уменьшились размер финансовых вливаний в организацию. Коэффициенты восстановления и утраты платежеспособности были постоянно больше 1.

Исходя из данных проведенного анализа можно сделать вывод, что ЗАО «Приосколье» является платежеспособным, и имеющим высокий потенциал предприятием, но для поддержания своей платежеспособности когда кончится государственное софинансирование, надо будет работать за свои деньги и придет время расплачиваться по кредитам, актуальным является показатель сбалансированности денежных потоков, поскольку избыток денежных ресурсов отрицательно влияет на результаты хозяйственной деятельности, т.е. происходит потеря реальной стоимости временно свободных денежных средств в результате инфляции, замедляется оборачиваемость капитала по причине простоя денежных средств, теряется часть потенциального дохода в связи с упущенной выгодой от прибыльного

размещения денежных средств в операционном или инвестиционном процессе. Балансировка и синхронизация денежных потоков может быть отрегулирована платежным календарем. Платежный календарь даст возможность финансовым службам предприятия осуществлять оперативный контроль за поступлением и расходованием денежных средств, своевременно фиксировать изменение финансовой ситуации и вовремя принимать корректирующие меры по синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков и обеспечению стабильной платежеспособности предприятия.

Далее проведем оценку показателей финансовой устойчивости ЗАО «Приосколье». Под финансовой устойчивостью подразумевается такая характеристика стабильности финансового положения предприятия, которая обеспечивается высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых им финансовых средств. Оценка уровня финансовой устойчивости предприятия осуществляется с использованием обширной системы показателей. Согласно методике расчёта, представленной в приложении 6, проведём расчёт системы показателей, характеризующих структуру используемого капитала предприятия с позиций степени финансовой стабильности его развития в таблице 2.6:

Таблица 2.6

Показатели финансовой устойчивости  
ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 гг.

Коэффициент	Годы		
	2015	2016	2017
1. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) $U_1$	1,757	1,618	2,213
2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования $U_2$	-0,839	-0,552	-0,741
3. Коэффициент финансовой независимости (автономии) $U_3$	0,363	0,382	0,311
4. Коэффициент финансирования $U_4$	0,569	0,618	0,452
5. Коэффициент финансовой устойчивости $U_5$	0,968	0,892	0,856

Уровень общей финансовой независимости характеризуется коэффициентом  $U_3$ , и в большинстве стран критической точкой считается доля собственного капитала в валюте баланса, равная 30%. Как видно из расчетов, данный показатель имеет негативную динамику, в 2011 году он снизился почти до допустимого минимума, что свидетельствует о возможности возникновения неблагоприятной финансовой ситуации, что будет означать, что собственникам будет принадлежать менее трети стоимости имущества. Коэффициент финансовой устойчивости  $U_5$  указывающий, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, показывает постепенное снижение от абсолютного (97%) преобладания долгосрочных обязательств и собственного капитала в финансировании деятельности организации до 86%, что является положительным фактором развития.

Для получения агрегированных сведений о финансовом состоянии организации, следующим этапом является сведение всех показателей финансово-экономического состояния предприятия. В методических рекомендациях по разработке финансовой политики предприятия, утвержденных Министерством экономики РФ (приказ № 118 от 01.10.97) предполагается показатели, для которых определены нормативные значения, сводить в единую таблицу, затем, анализируя динамику этих показателей, обращать внимание на тенденции их изменения. Если их значения ниже или выше нормативных, то это следует рассматривать как ухудшение характеристик анализируемой организации, полученные оценки позволяют судить о финансовом состоянии предприятия. В приложении 3 представлены возможные состояния показателей платёжеспособности и финансовой устойчивости согласно исследуемой методики. Применяя данную методику к полученным результатам расчетов по коэффициентам платежеспособности и финансовой устойчивости, можно сделать следующие выводы,

представленные в таблице 2.7:

Таблица 2.7

Оценка состояния ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 гг. согласно методических рекомендаций Мин. Экономики РФ

Наименование показателя	Соответствие нормативу	Тенденция	Состояние	Оценка
L <sub>1</sub>	Соответствие нормативу	Улучшение	I.1	Отлично
L <sub>2</sub>	Соответствие нормативу	Улучшение	I.1	Отлично
L <sub>3</sub>	Соответствие нормативу	Улучшение	I.1	Отлично
L <sub>4</sub>	Соответствие нормативу	Ухудшение	I.3	Хорошо
L <sub>6</sub>	Несоответствие нормативу	Улучшение	II.1	Хорошо
L <sub>7</sub> (U <sub>2</sub> )	Несоответствие нормативу	Улучшение	II.1	Хорошо
U <sub>1</sub>	Несоответствие нормативу	Ухудшение	II.3	Удовлетворительно
U <sub>3</sub>	Несоответствие нормативу	Ухудшение	II.3	Удовлетворительно
U <sub>4</sub>	Несоответствие нормативу	Ухудшение	II.3	Удовлетворительно
U <sub>5</sub>	Соответствие нормативу	Улучшение	I.1	Отлично

Таким образом, по большинству показателей исследуемая организация имеет хорошее и отличное финансовое состояние, но изложенная методика дает весьма приблизительный и довольно общий результат оценки финансово-хозяйственного состояния и не указывает руководству организации направления совершенствования финансовой стратегии управления.

Учитывая многообразие финансовых процессов, множественность показателей финансового состояния, различия в уровне критических оценок, складывающуюся степень отклонения от них фактических значений коэффициентов и возникающих в связи с этим сложностей в общей оценке финансового положения организации, многие специалисты [22, С.152]

рекомендуют производить балльную оценку финансового состояния.

Сущность такой методики заключается в классификации организаций по уровню финансового риска, то есть любая анализируемая организация может быть отнесена к определенному классу в зависимости от «набранного» количества баллов исходя из фактических значений его финансовых коэффициентов. Разделение и особенности организаций, принадлежащих к разным классам, представлены в приложении 8. Проведём обобщающую оценку финансового состояния анализируемой нами организации ЗАО «Приосколье» в таблице 2.8:

Таблица 2.8

Классификация уровня финансового состояния ЗАО «Приосколье» по классам за 2015 – 2017 гг.

Показатели фин. состоя- ния	Год					
	2015		2016		2017	
	Факт. значение.	Балл	Факт. значение	Балл	Факт. значение	Балл
L <sub>2</sub>	2,82	14	1,70	14	1,18	14
L <sub>3</sub>	7,07	11	2,76	11	2,21	11
L <sub>4</sub>	10,74	20	3,68	20	2,79	20
L <sub>6</sub>	0,35	7	0,40	8	0,40	8
L <sub>7</sub> (U <sub>2</sub> )	-0,84	0,2	-0,55	0,2	-0,74	0,2
U <sub>1</sub>	1,76	0	1,62	0	2,21	0
U <sub>3</sub>	0,36	2,8	0,38	3,6	0,31	0,8
U <sub>5</sub>	0,97	5	0,89	5	0,86	5
Итого		60		61,8		59
Класс		3		3		3

На основе приведенных данных можно судить о том, что ЗАО «Приосколье» на протяжении всего исследуемого периода относилось к третьему классу организаций согласно критериям оценки финансового состояния. При этом проявляется хоть и противоречивая, но положительная динамика – с одной стороны, многие важные показатели сильно превышают нормативный порог и получают максимально возможные баллы (L<sub>2</sub>, L<sub>3</sub>, L<sub>4</sub>, U<sub>5</sub>) и проявляют положительные тенденции к дальнейшему росту, а с другой

стороны показатели обеспеченности собственными источниками финансирования и капитализации ( $L_7(U_2)$ ,  $U_1$ ) существенно отличаются от своих нормативных значений в негативную сторону и получают допустимый минимум баллов, но также в целом проявляют позитивную динамику и в течение следующих нескольких лет по прогнозам будут находиться в допустимом коридоре. Таким образом, можно судить в целом о положительной динамике финансового состояния исследуемой организации.

### 2.3. Характеристика финансового состояния ЗАО «Приосколье» согласно матрицы финансовых стратегий

Первым этапом в составлении матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа является расчет составных показателей модели. Результат хозяйственной деятельности (РХД) – свободные денежные средства, образуются на предприятии в результате текущей и инвестиционной деятельности, т.е. ликвидность предприятия после финансирования всех расходов, связанных с его развитием. Положительное значение данного показателя дает основания готовиться к реализации масштабных инвестиционных проектов. РХД рассчитывается следующим образом:

$$\text{РХД} = \text{ЕВИТ} + \Delta\text{ГП} + \Delta\text{ФЭП} + \text{РИД} \quad (2.1)$$

Где:

ЕВИТ - прибыль до уплаты процентов и налогов;

$\Delta\text{ГП}$  - изменение остатков готовой продукции и незавершенного производства в отчетном периоде;

$\Delta\text{ФЭП}$  - изменение финансово-эксплуатационных потребностей;

РИД - результат инвестиционной деятельности.

Рассчитаем показатель «РХД» у ЗАО «Приосколье» за 2015-2017 годы

согласно вышеприведенной методологии и представим результаты в виде таблицы 2.10. Приведенные результаты позволяют рассмотреть динамику результата хозяйственной деятельности а также позволяют еще глубже разобраться в некотором снижении эффективности деятельности в 2017 году. Высокий показатель в начале исследуемого периода в 2017 году сменился почти нулем. Произошло это не от вложения средств в инвестиционные проекты, как можно был бы предположить а в первую очередь по причине существенного снижения показателя ЕВІТ, который в свою очередь снизился по причине непропорционального роста выручки и себестоимости продукции.

В 2016 году ситуация вроде стабилизировалась, но пять же не за счет роста ЕВІТ, а вследствие роста дебиторской задолженности и финансовых вложений. Результат финансовой деятельности (РФД) – показатель, характеризующий отношение руководства предприятия к политике заимствования. РФД определяется денежными средствами, которые образуются на предприятии в результате финансовой деятельности, он отражает финансовую политику предприятия (привлечение заемных средств или функционирование без привлечения таковых). Решающее значение для определения знака РФД имеет знак изменения заемных средств. При увеличении использования заемных средств РФД возрастает и становится положительным. По мере роста издержек, связанных с оплатой заемных средств, РФД начинает снижаться (здесь еще добавляется увеличение налога на прибыль, так как рост заемных средств приводит в действие финансовый рычаг, который сказывается на выручке предприятия, его прибыли и выплате дивидендов). РФД рассчитывается следующим образом:

$$\text{РФД} = \Delta\text{ЗК} + \text{СП} + \text{ВД} + \text{ЭМА} + \text{НП} \quad (2.2)$$

Где:

$\Delta\text{ЗК}$  – изменение заемного капитала;

СП – сумма уплаченных процентов по заемным средствам;

ВД – выплаты дивидендов;

ЭМА – суммы, полученные от эмиссии акций;

НП – сумма налога на прибыль.

Рассчитаем показатель «РФД» у ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017годы согласно вышеприведенной методологии и представим результаты в виде таблицы 2.9:

Таблица 2.9

Результат финансовой деятельности  
ЗАО «Приосколье» за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Год		
	2015	2016	2017
ΔЗК	-243 897	-158 581	5 442 228
СП	-1 082 795	-1 004 322	-1 067 967
ВД	0	-600 000	-219 800
ЭМА	0	0	0
НП	-20 126	-27 846	-540
РФД	-1 346 818	-1 790 749	4 153 941

Приведенная динамика показывает, что только в 2017 году началось активное использование организацией заемных средств, а анализируемые годы характеризовались лишь выплатами процентов по ранее привлеченному ЗК и выплатой 600 млн. дивидендов.

На основе расчета показателей РФД и РХД путем их сложения рассчитывается результат финансово-хозяйственной деятельности организации, который показывает величину и динамику денежных средств предприятия после совершения всего комплекса инвестиционно-производственной и финансовой деятельности фирмы. РФХД ЗАО «Приосколье» за исследуемый период принимал следующие значения:

2015 год – 2 002 335 тыс. рублей;

2016 год – отрицательный результат в 1 568 512 тыс. рублей;

2017 год – 6 614 787 тыс. рублей;

Положительная величина результата финансово-хозяйственной деятельности дает основание утверждать, что в деятельности фирмы имеет место превышение доходов фирмы над ее расходами, причем вывод этот может быть распространен не только на сегодняшний день, но и на весь, по крайней мере, будущий краткосрочный период.

Следующим этапом является определение динамики движения исследуемой организации по квадрантам матрицы финансовых стратегий.

В методологии Матрицы используется достаточно грубая шкала оценки РХД и РФД: показатели принимают значение «значительно больше нуля», «значительно меньше нуля» и «примерно равен нулю». По правилам этой методологии, присвоение оценки «больше нуля» или «меньше нуля» в матрице Франсона и Романа невозможно. Кроме того, проявляется несовершенство методологии в плане определения места компании в матрице. К примеру, в 2015 году деятельность ЗАО «Приосколье» характеризовалась положительным РФХД, но при этом противоположными значениями РХД и РФД. Данная ситуация как бы не предусматривается и приводит к необходимости субъективного отнесения компании в кажущийся оптимальным квадрант матрицы. Добавляет субъективности в присвоении оценки показателям матрицы факт того, что как абсолютные значения в соответствии с методологией не с чем сравнивать. Например, как следовало оценить значение РХД, равное 222 237 тыс. руб. в 2016г., при условии, что РФХД составляет в абсолютном выражении – 1 568 512 тыс. руб. Понятно, что сумма является немаленькой, так что приравнение ее к нулю достаточно спорно, но суждение, что эта сумма значительно больше нуля, в данной ситуации тоже будет некорректно.

В связи со сложившимися противоречиями и недоработками методологии Ж. Франсона и И. Романа для завершения подготовительных

расчетов по построению Матрицы придется произвести субъективную оценку положения ЗАО «Приосколье» в 2016 и 2017 годах. Таким образом, необходимо иметь ввиду, возможное несоответствие результатов оценки реальной действительности. На основе полученных данных приведем движение ЗАО «Приосколье» за 2015-2017 годы на рисунке 2.4:

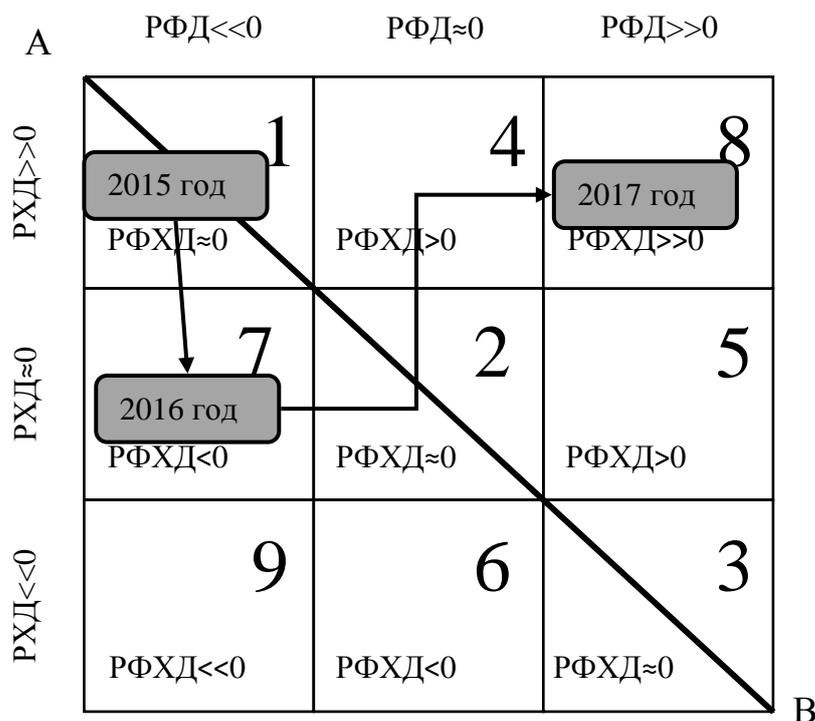


Рис. 2.4. Перемещение ЗАО «Приосколье» по матрице финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа за период 2015-2017 гг.

Динамика РФХД вписывается описывает жизненный цикл фирмы. Период положительного РФХД сменяется периодом отрицательного РФХД. В 2015 году ЗАО «Приосколье» находилось в первом квадранте матрицы (РФД и РХД находятся как бы в противофазе), в рамках методологии условно называемом «Отец семейства». Находясь в квадранте 1, компания имела все возможности для начала реализации инвестиционного проекта (РХД>>0). С другой стороны, данное предприятие с финансовой точки зрения (с точки зрения финансовой деятельности) находится на стадии отказа от заемных средств, когда нарастают финансовые издержки, связанные с оплатой

текущей задолженности, растут выплаты налога на прибыль и дивидендов (запас финансовой прочности у фирмы достаточен). То есть и с финансовой стороны деятельности такая фирма подошла к необходимости осуществления инвестиционного проекта. Для ЗАО «Приосколье» были возможны минимум три варианта финансового развития по переходу в соседние квадранты. Вариант наращивания запаса финансовой прочности за счет мобилизации эффекта финансового рычага и сценарий, связанный с реализацией инвестиционного проекта, не были приняты компанией, и она совершила переход в квадрант 7.

В 2016 году исследуемая организация находилась в квадранте 7 («Эпизодический дефицит») характеризующемся дефицитом ликвидных средств. Наиболее вероятной причиной являлась асинхронность их поступления и потребления, но такая ситуация является поправимой. Правда, для достижения положительной динамики необходимо было проведение жесткой рационализации на предприятии с обращением особого внимания на упорядочивание постоянных издержек, позволит мобилизовать операционный рычаг). Учитывая возможности манипулирования дебиторской и кредиторской задолженностями (за 2016 год дебиторская снизилась, а кредиторская выросла) ЗАО «Приосколье» путем мобилизации всех сил переместилось в квадрант 8.

В 2017 году ЗАО «Приосколье» находилось в восьмом квадранте матрицы (РФД и РХД имеют высокое положительное значение), условно называемом «Материнское общество». Следует обратить внимание, перемещение в квадрант 8 не является традиционным переходом из какого-нибудь другого квадранта. Данное положение связано не только с успехами в финансовой и производственной сферах. Здесь экономические успехи фирмы были подкреплены успехами в учредительстве, создании разветвленной фирменной структуры. Данное положение характеризуется избытком ликвидных средств. Если фирма сможет с наибольшей эффективностью ими распорядиться, то положение может стать стабильным.

При использовании и руководстве матрицей Ж. Франсона и И. Романа необходимо учитывать, что компания не может длительное время иметь отрицательный РФХД, т.к. это является угрозой краха для фирмы. Также, представляется необходимым введение понятия равновесного РФХД, рассмотренного в рамках жизненного цикла фирмы. Согласно методологии, РФХД нормально работающей фирмы может колебаться в рамках жизненного цикла между 0% и 10% добавленной стоимости (в обе стороны), что является безопасной зоной для фирмы. Руководство компании должно так вести финансово-хозяйственную деятельность фирмы, чтобы она не выходила за границы этой зоны. Идеальный вариант — это колебания с еще меньшей амплитудой. Следует об этом помнить и в период значительных инвестиций (РХД резко снижается РФХД в отрицательную сторону), и в период достижения порога рентабельности и наращивания запаса финансовой прочности (РФД возрастает, но за этим неизбежно должны последовать период значительного снижения РФД и превращение его величины в отрицательную вместе с величиной РФХД).

Вывод: рассмотренные выше аспекты также указывают на асинхронное поведение РФД и РХД в рамках жизненного цикла корпорации, причем эта асинхронность усиливается тем, что она не накладывается на циклические колебания производства корпорации. Например, в период достижения высокой величины запаса финансовой прочности РФД начинает снижаться, а ведь это состояние перед периодом резкого нарастания постоянных издержек в результате реализации инвестиционного проекта. Из этого следует, что ожидаемый оптимальный алгоритм поведения РФД и РХД корпорации, когда желательно добиваться синхронного изменения показателей в разные стороны, представляется недостижимым без потери динамики развития компании.

## ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОРПОРАЦИИ

### 3.1. Применение финансовых инноваций в разработке и реализации стратегии финансово-ресурсного обеспечения корпорации

В настоящее время мировой научно-технический прогресс является главной причиной глобальных изменений в экономике всех стран. Каждая передовая компания осознает необходимость проведения инновационной политики. Инновационный процесс (ИП) является последовательной цепью событий, в течение которых инновация проходит путь от идеи до продукта, услуги, технологии или структуры и реализуется в общественной деятельности и финансово-хозяйственной практике.

Главным отличием инновационного процесса от научно-технического прогресса (НТП) является то, что он не завершается внедрением новой технологии и появлением нового продукта у компании. Этот процесс непрерывен даже после внедрения, т.к. новшество постоянно совершенствуется, приобретает новые потребительские качества, становится более рациональным и эффективным.

Основой инновационного процесса в успешной компании должно являться освоение и создание новых технологий, которое требует фундаментальных исследований, направленных на получение новых знаний безотносительно их конкретного использования. Модель инновационного процесса представляет из себя циклическую схему, состоящую из отдельных самостоятельных процессов и в итоге материализующуюся в функциональные организационные структуры. Технологическое и экономическое воздействие инновационного процесса на общество проявляется в повышении научно-технического и финансово-экономического потенциала государства, росте уровня технологичности всех звеньев инновационного процесса.

Модель инновационного процесса в обобщенном виде можно представить следующим образом:

$$\text{ФИ} \longrightarrow \text{ПИ} \longrightarrow \text{РПр} \longrightarrow \text{Ос} \longrightarrow \text{ПП} \longrightarrow \text{М} \longrightarrow \text{Сб}, \quad (3.1)$$

Где:

ФИ - фундаментальные исследования;

ПИ - прикладные исследования;

РПр - разработка и проектирование;

Ос - освоение;

ПП - промышленное производство;

М - маркетинг; Сб - сбыт.

Фундаментальные исследования являются начальной стадией инновационного процесса, насыщенной научными исследованиями, но при этом, каждый последующий элемент цикла тоже включает в себя научные и прикладные исследования. В инновационных процессах намечается тенденция перетекания количественного и качественного объема информации из фундаментальной сферы в область освоения и внедрения результатов. Согласно мирового опыта можно отметить, что лишь малая часть фундаментальных исследований воплощаются в проектирование и производство. Около девяноста процентов конкретных тем фундаментальных исследований не имеют положительного результата. Оставшиеся десять часто не имеют практического выхода. Оставшиеся перспективные исследования переходят в разработку и проектирование, и далее - в освоение и использование. Коммерческая реализация результатов инновационного процесса связана с фазами маркетинга и сбыта.

Новизна инноваций оценивается не только по совокупности технологических параметров, но и с позиции финансово-рыночной эффективности. Инновации можно разделить на продуктовые и процессные. Продуктовые инновации продуцируют новый финансовый продукт применяя новую систему финансовых инструментов, механизмов и отношений). Процессная инновация представляет разработку и применение новых

методов и технологий организации, создание новой организационной структуры [17, с.198]. В процессе оценки практики развития можно сделать выводы, что конкурентоспособность любой компании находится в прямой зависимости от того, как развиты и сочетаются в её структуре два фактора: уровень инновационного развития, и, наличие достаточного уровня финансовых инвестиций для его достижения.

Обеспечение тесной взаимосвязи между финансовой и инновационной стратегиями компании позволяет увеличивать долю финансовых инноваций в процессе обеспечения компании финансовыми ресурсами и доходном размещении активов. Такие условия формируют необходимость обоснованного выбора и формирования стратегии инновационного развития, оценки перспектив и угроз рынка.

Снижение риска потенциальных потерь возможно путем использования инновационного подхода к выбору стратегии развития, в основе которого лежит анализ факторов внутренней и внешней среды компании. Одним из основных отличий инновационного подхода является то, что руководство компании не дожидается того момента, когда стадия упадка товара станет критической. Как только фиксируется начало системного спада продаж, инициируется ускоренный вывод «традиционного товара» с рынка, предполагающий резкое снижение объема продаж с сохранением текущей рентабельности.

Процесс формирования финансовой стратегии должен включать в себя оценку факторов конкуренции и инноваций. Так как конкуренция является постоянно действующим фактором, то становится возможным обоснование необходимости построения взаимосвязи конкурентной и финансовой стратегий компании. Ведь именно в результате реализации ряда конкурентных преимуществ, полученных на основе правильного выбора конкурентной стратегии формируются конкурентоспособные продукты и услуги. Тут, в свою очередь, очень важна контролирующая и регулирующая роль государства. Создание и поддержание механизмов конкуренции, а также

проведение мероприятий по стимуляции конкуренции на фондовых рынках являются здесь наиболее важными пунктами.

В процессе разработки стратегии необходимо рассмотрение и анализ условий формирования финансовых инноваций на международном финансовом рынке. Так, основными условиями можно считать уровень конкурентной борьбы международных финансовых институтов, уровень развития ИТ, протекающие процессы реформирования национальных режимов в области регулирования финансовой системы, а также отчетливые признаки нестабильности этих систем. Систематизация наиболее значимых факторов и условий, влияющих на стратегические решения в финансовой сфере приведена в табл. 3.1. Дополнительная проработка и конкретизация должна проводиться с учетом особенностей компании и национальных стратегических интересов.

Таблица 3.1

Сущность и роль финансовых инноваций в разработке и реализации стратегии финансово-ресурсного обеспечения корпорации

Характер условий, предворяющих финансовые эффекты	Стратегическая ориентация финансовых инноваций
1. Финансовая нестабильность рынках, колебания процентных ставок, увеличение финансовых потоков	Сокращение сроков возврата по ссудам. Активизация деятельности на рынках фьючерсов и опционов
2. Рост инфляции	Меры по повышению платежеспособности банков, внедрение эффективной динамики процентных ставок
3. Изменения в финансовой среде, связанные с разрывами в бюджетной конструкции (профицит, дефицит)	Использование ссуд с плавающей процентной ставкой и долгосрочных ценных бумаг с индексированной процентной ставкой
4. Изменения в системе финансового регулирования	Активизация конкуренции, использование валютных свопов
5. Спрос на новые услуги и необходимость создания условий для инвестиций	Создание новых инвестиционных стимулов, диверсификация текущих инвестиционных портфелей
6. Необходимость развития информационных технологий	Оптимизация операционных затрат на обработку информации

Таким образом, в финансовой стратегии современных крупных компаний ключевое место должен занимать инновационный модуль. Только

при опоре на него появляется реальная основа для экономического прорыва компании в передовое рыночное пространство. В настоящее время проводимая финансовая политика, ориентированная на традиционный механизм разработки финансовых стратегий, в котором целевыми проблемами являются подавление конкурентов, захват рынков, уход от налогообложения, максимизация прибыли, ресурсное давление, приоритет корпоративных интересов, не позволяет полноценно его выделить.

Обеспечение конечных результатов от инновационной финансовой технологии происходит через внедрение её в производство. Таким образом, необходимо создание единой технологической цепочки. Стратегическое управление инновациями позволяет решать вопросы планирования и реализации инновационных проектов, рассчитанных на качественный скачок в производстве, финансовой сфере и социальной среде. Обобщенно – это процесс, включающий предвидение глобального изменения в экономической ситуации и поиск решения, обеспечивающего выживание и устойчивое развитие компании. Любая стратегическая мера, предпринимаемая организацией, тем или иным образом основана на нововведениях.

Инновационная политика (стратегия нововведений) требует объединения политики капиталовложений и технической политики. Инновационная стратегия — это взаимосвязанный комплекс действий с целью укрепления платежеспособности и экономической мощи компании по отношению к конкурентам. Разработка стратегии также связана с созданием плана проведения разработок и исследований, а также других видов инновационной деятельности.

Перечень вариантов выбора инновационной стратегии с учетом занимаемых рыночной и технологической позиций, может быть представлен в виде следующей матрицы (см. рис. 3.1).

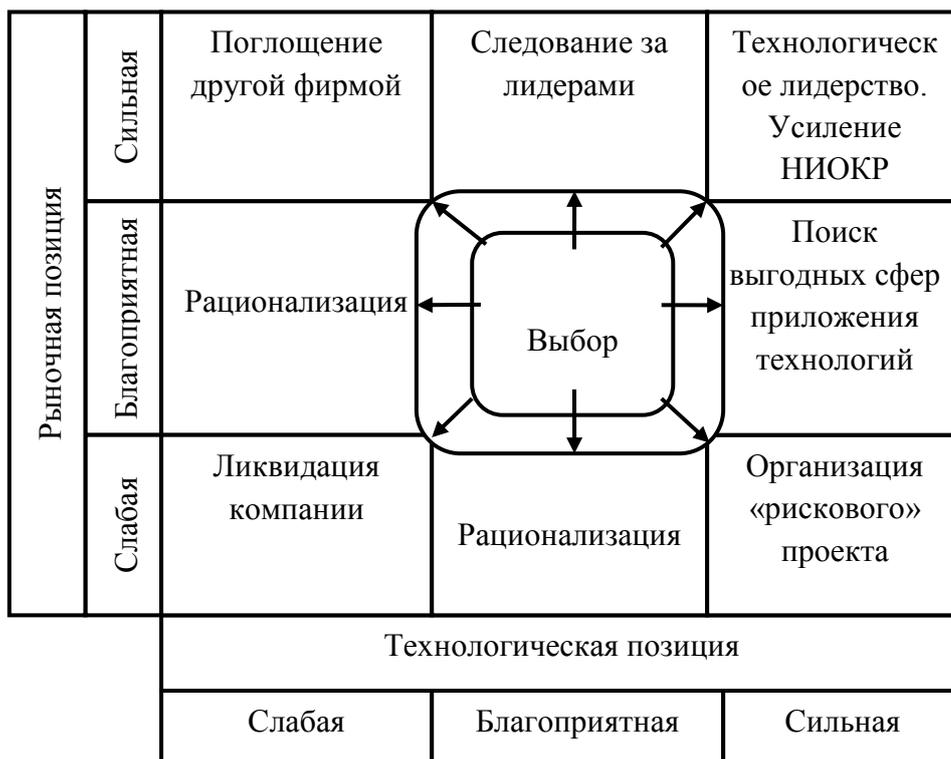


Рис. 3.1. Матрица выбора инновационной стратегии

Как описывалось во второй главе работы, исследуемая организация ЗАО «Приосколье» находится в птицеводческом секторе аграрной промышленности. Промышленное птицеводство характеризуется быстрой оборачиваемостью капитала, обеспечивающей высокую рентабельность и окупаемость капиталовложений, но и является наиболее наукоемкой и динамичной отраслью мирового и отечественного АПК [56, с.118]. Также немаловажным фактором является политика государства касательно соответствия доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации, согласно которой, удельный вес мяса и мясопродуктов (в пересчете на мясо) отечественного производства должен составлять не менее 85% в общем объеме товарных ресурсов. Все эти факторы обусловили острую конкурентную ситуацию в России с немалым количеством крупных «игроков». Конкурентная ситуация обостряется также по причине вступления РФ во Всемирную Торговую Организацию. До ВТО цены на сельскохозяйственную продукцию искусственно сдерживались квотами и

пошлинами на импорт. Эти заградительные меры позволяли отечественным сельхозпроизводителям иметь доходность без необходимости внедрения современных западных технологий; в условиях ВТО это будет невозможно. Таким образом, технологические инновации приобретают первостепенное значение в финансовом стратегическом планировании птицеводческих компаний.

Структура группы компаний «Приосколье» включает в себя полный комплекс предприятий, обеспечивающий непрерывность производственного процесса, начиная от собственного инкубаторного парка и завода премиксов и заканчивая передовыми очистными сооружениями и сетью торговых домов по всей России. Низкая эффективность какого либо звена этой цепочки снижает конкурентоспособность всей системы. При стратегическом планировании необходимо, что окупаемость птицеводческих проектов составляет в среднем 5-6 лет. Наиболее перспективными в плане экономической отдачи от инноваций являются следующие направления.

Разработка и применение новых условий содержания птицы. Жесткая конкуренция на рынке заставляет использовать площади своего хозяйства максимально эффективно путем применения новых систем содержания птицы. К примеру, Экономический эффект от клеточного содержания очень высок, т.к. средний сбор мяса с квадратного метра на фабрике с напольным содержанием составляет 280-300 кг/год против 600 кг/год при использовании клеточных батарей.

Усовершенствование и применение более эффективного оборудования, ведь на устаревшем оборудовании, срок службы которого истек, в условиях жесткой конкуренции невозможно наладить прибыльное производство. Важным является сотрудничество с компаниями, у которых есть российские представительства и склады на территории нашей страны. Также вариантом повышения рентабельности является обращать внимание на сотрудничество с азиатскими фирмами, т.к. несмотря на то, что крупнейшие голландские компании «Stork» и «Meun», а также датская

«Linco» развились достаточно сильно и могут позволить себе делать существенные скидки, которые не отражаются на качестве оборудования, эта продукция довольно дорога и транспортные расходы при доставке выше.

Совершенствование и разработка новых схем построения системной инфраструктуры. В отличие от старых модернизируемых птицефабрик, современные необходимо строить по совершенно новым схемам. Они должны располагаться на отдельных площадках, в состав которых уже на этапе проектирования необходимо включать инкубатории, фермы ремонтного молодняка, родительского стада и выращивания бройлеров. Для достижения наибольшей эффективности производства птицефабрики можно оснащать собственными газовыми котельными. Кроме того, что КПД современных установок по производству тепла как минимум на 30% выше, чем у старого оборудования, так еще и потери при транспортировке тепла от центральной котельной до корпуса с птицей могут достигать 50%, а размещение котельных в непосредственной близости от корпусов с птицей минимизирует потери до нуля.

Селекционирование и разведение новых кроссов. После проведения модернизации и перехода на оборудование, способное удовлетворить более «изысканные» потребности птицы, большинство специалистов настоятельно рекомендуют менять кросс птицы, ведь только будучи идеально подобранным, он может использовать весь потенциал новой техники.

Разработка проектов глубокой переработки мяса птицы и расширение продуктовой гаммы. Глубокая переработка мяса птицы самим производителем в современных условиях становится актуальной производственной необходимостью, т.к. на птицефабриках ежедневно производится выбраковка живой птицы, не соответствующей требованиям стандарта, а также при убое и переработке птицы возникает определенный процент тушек с дефектами. Нестандартное сырье трудно реализовать, а переработка позволяет существенно поднять его цену за счет производства

качественного конечного продукта. Глубокая переработка повышает рентабельность на 20-25%.

Разработка новых схем контакта с покупателями. Продажи в собственных магазинах дают потребителям гарантию защиты от подделок и уверенность в качестве, за которое они готовы платить. Чтобы не строить свою собственную сеть, возможен вариант приобретения части акций развитой торговой сети ведь продвижение нового продукта начинается до его создания и требует постоянного взаимодействия с продавцами розничных магазинов. Участие в капитале розничной сети обеспечивает ее лояльность при проведении таких программ, и конечно, акционер имеет преимущественное право на проведение разного рода промо-акций, лучшее размещение на полках.

Решение задач по развитию собственной сырьевой базы. Уже много лет подряд птицеводческая отрасль работает в условиях растущих цен на сырье и ресурсы и решение сырьевой проблемы на сегодняшний момент оказалось среди важнейших стратегических вопросов.

Современная целеориентация внутрикорпоративного регулирования обуславливает необходимость разработки долгосрочных бизнес-стратегий компаний с учетом возможностей возникновения кризисных ситуаций. То есть, помимо инновационных процессов стратегия успешной компании должна включать специальные меры противодействия кризисным ситуациям, которыми должны стать меры нетрадиционного порядка, так как практикуемые ранее механизмы предотвращения и преодоления кризисных ситуаций являются явно недостаточными. В этих условиях встает задача поиска способов, позволяющих, во-первых, своевременно предупреждать финансовые катаклизмы; во-вторых, обеспечить нейтрализацию их отрицательных последствий; в-третьих, блокировать распространение дестабилизирующих импульсов, не допуская перехода кризисов в катаклизмы.

Большое влияние на антикризисную стратегию компании оказывают меры, предпринимаемые на государственном уровне по поддержке отечественных компаний. Эти меры необходимо принимать в расчет, добиваясь их максимальной реализации.

Касательно птицеводческой отрасли, в кризисной ситуации специалистами была отмечена общая закономерность: «Когда в любой стране снижается ВВП, сразу же потребление мяса идет на спад». К числу причин, оказывающий негативное влияние на птицеводство можно причислить вспышки заболеваний гриппом птиц, производство биотоплива и возросшие цены на зерно.

### 3.2. Направления совершенствования финансовой стратегии ЗАО «Приосколье»

В современных условиях финансово-экономической нестабильности традиционное стратегическое управление становится малоэффективным и его механизм нужно совершенствовать, учитывая стихийный рыночный механизм. При стратегическом планировании необходимо включение мер по улучшению ликвидности и платежеспособности организации, т.к. от них в первую очередь зависит ее жизнеспособность.

В финансовом планировании также необходимо учитывать меры по сокращению потребления финансовых ресурсов и увеличению положительного потока прироста собственных финансовых ресурсов.

Таким образом, учет при стратегическом финансовом планировании вышеописанных инструментов позволяет обеспечить устойчивую деятельность организации, а за счет увеличения прибыли создать хорошие условия для финансирования развития организации и сокращения привлечения кредитных ресурсов.

Исходя из проведенного анализа ЗАО «Приосколье» и применения

матрицы финансовых стратегий Ж. Франсона и И. Романа можно сделать вывод о том, что компания работает стабильно и хоть по некоторым показателям оно не отвечает нормативам, в динамике наблюдается позитивная тенденция. За исследуемый период можно наблюдать улучшение всех показателей деятельности. Несмотря на это следует отметить следующие негативные тенденции и меры, включение которых в финансовую стратегию окажет положительное влияние на ФХД.

Проблема высокой доли заемного капитала на предприятии частично решается образованием высокой нераспределенной прибыли. Также ключевую роль здесь играет проблема погашения долгосрочной задолженности в будущем, решение которой поднимет коэффициент финансовой независимости на приемлемый уровень. Возможность в будущем окончательной выплаты кредитов, взятых на развитие организации зависит во многом от текущего распоряжения средствами и маркетинга, должно обеспечить устойчивое генерирование прибыли.

За счет роста суммы денежных средств предприятия показатели текущей платежеспособности превышают нормативные значения. Хотя предприятие и является платежеспособным, но достаточно значительная часть отвлечена из оборота в виде свободных денежных средств, что негативно сказывается на его финансовом состоянии и вызывает необходимость в управлении остатками денежных средств на предприятии. Для улучшения ситуации можно порекомендовать включить в финансовую стратегию меры по переводу части денежных средств в безрисковые краткосрочные финансовые вложения типа государственных ценных бумаг, хоть и приносящие минимальный доход, не всегда перекрывающий инфляцию, но имеющие также значительную степень ликвидности. Отчасти, такая стратегия уже нашла отражение в деятельности компании – выросли как краткосрочные, так и долгосрочные финансовые вложения, использование которых позволит в будущем упростить проблему расчета по долгосрочным обязательствам. Также часть денежных средств можно

пустить на погашение краткосрочных обязательств, что отчасти было продемонстрировано в 2015 году, когда были погашены все займы и кредиты, а также задолженности перед прочими кредиторами.

В структуре оборотных активов около 40% занимает краткосрочная дебиторская задолженность, которая за 2017 год увеличилась более чем на 1388 миллионов рублей, т.е. более чем в полтора раза. В свою очередь кредиторская задолженность в 2016 году выросла в меньшей степени – менее чем на 300 миллионов, и в 2017 году держится примерно на том же уровне, оставаясь более чем в 4 раза меньше дебиторской. В результате кризиса неплатежей это является хоть и повсеместной, но все-таки негативной тенденцией, поскольку рост дебиторской задолженности как минимум не должен превышать рост кредиторской, так как в этом случае получается, что наши дебиторы живут за наш же счет. Для исправления сложившейся ситуации на текущий момент следует заняться оформлением исков в арбитражном суде по менее важным клиентам и внести корректировки в финансовую стратегию в части переоформления дебиторской задолженности на векселя. В некоторых случаях следует заняться определением возможности и необходимости погашения дебиторской задолженности продукцией, услугами, товарами дебитора. Во избежание подобных ситуаций в будущем следует более тщательно оценивать платежеспособность покупателей и определять политику предоставления коммерческого (товарного) кредита, а также проводить систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям.

Объемы нераспроданной готовой продукции за исследуемый период снизились, но при повторном появлении данной проблем возможны сбои в работе организации, связанные с порчей части продукции и высокими затратами на хранение, что особенно актуально в свете сферы деятельности ЗАО «Приосколье». Для исправления ситуации следует при стратегическом планировании учитывать меры по более агрессивному информированию потребителей о свойствах продукции, ее качестве, с упором на «сильные

стороны». Также важно внедрение (более активное применение) системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.д.

Специфика деятельности предприятия определяет достаточно большую сумму внеоборотных активов. Таким образом в условиях спада продаж возникает необходимость максимально эффективного управления ими для снижения себестоимости производимой продукции. Для этого необходимо при планировании определить перечень площадей административного, производственного и складского назначения, мало используемых в текущей хозяйственной деятельности предприятия. Затем необходимо предпринимать меры по продаже или сдаче в аренду излишнего, непрофильного или мало используемого оборудования, зданий, сооружений.

На предприятии на протяжении всего периода исследования наблюдается серьезный недостаток собственных оборотных средств, и хотя в этом аспекте деятельности наблюдается позитивная тенденция вследствие увеличения суммы нераспределенной прибыли, необходимо при финансовом планировании заложить основы для создания резервных фондов.

### 3.3. Формирование стратегического подхода к ресурсному обеспечению деятельности ЗАО «Приосколье»

Стратегический подход к ресурсному обеспечению инновационной деятельности состоит в приведении в соответствие задач и приоритетов, хозяйственной деятельности предприятия с возможностями его ресурсной базы, разработке средств и методов ресурсного обеспечения, а также определении принципов и порядка организации данного процесса. Стратегия ресурсного обеспечения инновационной деятельности представляет собой совокупность принципов, подходов, методов и мероприятий,

обеспечивающих наиболее рациональное и эффективное распределение и использование ресурсов с учетом стратегических альтернатив и в соответствии со стратегическими целями предприятия, а также формировании стратегии деятельности предприятия с учетом ресурсных ограничений. Она создает основу организации хозяйственной работы предприятия в соответствии с общей стратегией его деятельности, будучи необходимым условием разработки системы документов, регламентирующих процесс инновационной деятельности.

Центральным инструментом реализации стратегического подхода к ресурсному обеспечению инновационной деятельности должна быть концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности: представлять собой директивные указания или краткие формулировки: четко и недвусмысленно определять цели и задачи бизнеса, инновационной деятельности и процесса ее ресурсного обеспечения; сопровождаться документами, содержащими положения и инструкции, представляющие собой методическое обеспечение ее реализации; содержать набор правил реализации конкретных целей для данного предприятия или крупного инновационного проекта, осуществляемого несколькими хозяйствующими субъектами. Стратегическое планирование призвано непосредственно способствовать повышению эффективности, поэтому для своего успеха концепция должна быть основана на анализе эффективности инвестиционной деятельности предприятия. При этом, цель стратегического планирования состоит не в разработке планов, как императивов, которые предприятие должно выполнять, а в реализации процедуры, позволяющей определять стратегические цели предприятия и обеспечивать их динамическую увязку с возможностями ресурсного обеспечения, использования возможностей и учета ограничений внутренней и внешней среды.

Тщательно разработанная концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности, одобренная и полностью поддерживаемая высшим руководством, донесенная до всех лиц, осуществляющих

инновационную деятельность, является важнейшим условием эффективного распределения ресурсов. Ответственность за разработку и совершенствование концепции ресурсного обеспечения инновационной деятельности ложится на директоров и членов коллегиального исполнительного органа предприятия, созданного в форме акционерного общества. На них также ложится ответственность за развитие культуры инновационного бизнеса и организацию процесса распределения ресурсов.

Концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности не только устанавливает основные правила и ориентиры хозяйственной деятельности, но также способствует формированию культуры инновационного бизнеса. Концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности разрабатывается с учетом стратегии предприятия, его политики в области управления. Она определяет основные направления хозяйственного процесса в соответствии с элементами бизнеса предприятия. В этом документе определяются:

- показатели и/или критерии эффективности распределения и использования ресурсов;
- объективные положения и параметры, которыми должны руководствоваться исполнители, отвечающие за осуществление инновационной деятельности;
- основы действий, лиц, принимающих стратегические решения по распределению ресурсов;
- принципы контроля над качеством управления использованием ресурсов в инновационном процессе;
- принципы организации работы и полномочия службы внутреннего аудита.

Концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности необходима для регламентирования процесса распределения ресурсов, увязки основных инновационных проектов и направлении бизнеса с

возможностями его ресурсной базы; делегирования полномочий и обязанностей, а также определения персональной ответственности за последствия решений по распределению и использованию ресурсов инновационного бизнеса. Не имея концепции ресурсного обеспечения инновационной деятельности и установленного порядка ее реализации, невозможно ввести в практику правила распределения и использования ресурсов, единые для всех участников инновационного процесса. Поэтому, изложенная в письменном виде концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности и соответствующие правила ее реализации составляют ту основу, на которой строится инновационный процесс. Эффективность ресурсного обеспечения инновационного бизнеса базируется на умении лиц, ответственных за принятие решения правильно и обоснованно: выбрать направление деятельности предприятия, в котором целесообразно внедрять нововведение, с учетом длительности омертвления ресурсов и ожидаемой отдачи (прямого и косвенного эффекта на результативность деятельности предприятия); выбрать или сформировать инновационный проект, исходя из имеющихся материальных, кадровых и интеллектуальных ресурсов). При этом в плане обеспечения материальными ресурсами, первоочередное внимание должно быть уделено поиску возможностей использования узкоспециализированных активов (например, уникальных научных приборов, уже имеющихся у данной организации); проанализировать проектные риски и их влияние на график выполнения инновационного проекта, его экономические показатели (в первую очередь, в плане влияния на хозяйственный процесс на предприятии) и финансовые показатели для определения эффективности использования финансовых ресурсов (в первую очередь, в плане параметров использования заемных ресурсов); оценить имеющиеся финансовые ресурсы и, на основе вышеуказанных действий, определить объемы и другие параметры обеспечения инновационных проектов финансовыми ресурсами собственных и привлеченных средств.

Таким образом, направления ресурсного обеспечения инновационной деятельности, с одной стороны, определяется теми финансовыми, кадровыми и материальными ресурсами, рынками и продуктами, которыми располагает предприятие сегодня, а с другой, интеллектуальными ресурсами и инновациями, которые оно предполагает внедрить завтра, а также его возможностями по привлечению финансовых ресурсов в форме долевого и кредитного финансирования. Важным элементом ресурсного обеспечения инновационной деятельности является организация контроля и внутреннего аудита в фирме: за правильным применением положений; за соблюдением полномочий отдельными сотрудниками; за состоянием портфеля инновационных проектов, (в первую очередь, мониторинга соблюдения планового графика выполнения работ, а также сметы проекта).

Особую роль при этом играет мониторинг, позволяющий быстро и своевременно оценить использование ресурсов, и при необходимости внести корректировки в процесс распределения ресурсов. Процесс мониторинга должен строиться на предшествующей ему процедуре анализа распределения ресурсов и экономического обоснования инновационных проектов. Его целью является отслеживание изменения эффективности процесса использования ресурсов и его соответствия установленным целям и графику работ. На этой основе определяются мероприятия, которые необходимо предпринять в случае возникновения проблем. После принятия решения о распределении ресурсов координирующий орган управления должен последовательно отслеживать процесс их использования в инновационной деятельности. Ключевым моментом данной процедуры является поддержание тесных контактов с разработчиками и менеджерами проектов. В таком случае, своевременный анализ оперативной информации в значительной мере предотвратит нерациональное использование и неоправданное распределение ресурсов.

Ответственность за мониторинг должна быть отделена от принятия решений, связанных с распределением ресурсов. Тем самым, за оценку п

мониторинг использования ресурсов должны отвечать квалифицированные специалисты, независимые от принятия решений, связанных с распределением ресурсов. Контроль за использованием ресурсов реализуется посредством ежемесячной проверки документации структурных подразделений и проведения рабочих заседаний. Указанная ежемесячная проверка документации показывает, насколько деятельность подразделения или группы разработчиков соответствует принятому плану. В частности, она реализует функцию мониторинга программ, направленных на осуществление определенных изменений, планов мероприятий в рамках инновационных проектов, и контроля достижения показателей эффективности инновационной деятельности.

Разработка стратегии ресурсного обеспечения бизнеса требует, чтобы руководство предприятия сформулировало стратегические цели и определило, насколько эти цели совпадают с инновационным потенциалом предприятия, имеющимися ресурсами и возможностями по привлечению дополнительных ресурсов. После определения стратегических целей бизнеса, на их основе разрабатывают концепцию ресурсного обеспечения и, параллельно, положения по распределению, использованию, оценке и контролю использования ресурсов, а также разрабатывают или корректируют статьи, связанные с процессом ресурсного обеспечения в положениях и инструкциях по отдельным хозяйственным операциям. Это позволяет распределять и использовать ресурсы, а также анализировать и контролировать процесс ресурсного обеспечения, в соответствии с принятой концепцией ресурсного обеспечения. По окончании начального этапа разработки концепции, положения и инструкции, первая редакция этих документов должна передаваться на экспертизу специалистам, которые оценивают переданные им документы с точки зрения четкости изложения, логичности и практичности. В соответствии с действующим законом об Акционерных обществах в качестве органов управления, которые на основе анализа рекомендации и предложений, внесенных экспертами, утверждают

концепцию ресурсного обеспечения инновационной деятельности, должны быть совет директоров или наблюдательный совет.

Концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности, должна систематически перерабатываться и дополняться, чтобы отражать как изменения стратегии предприятия, так и изменения в инновационной сфере п экономике в целом. Поэтому содержание концепции ресурсного обеспечения инновационной деятельности и соответствующих инструкций и нормативов корректируется с учетом указанных изменений. Концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности может включать нормативы распределения ресурсов, порядок и иногда даже отдельные правила по распределению и использованию ресурсов, но, прежде всего, она содержит основные принципы принятия решений и направления распределения ресурсов, в соответствии с общей стратегией предприятия. Например, в концепции определяется внутрифирменный лимит общего объема вложения финансовых и других ресурсов в денежном эквиваленте в один инновационный проект, относительно размера собственного капитала или активов предприятия, или может быть оговорено правило, согласно которому в экстренных случаях предоставляются дополнительные ресурсы. Концепция может содержать такие принципиальные формулировки как. к примеру, требование рассмотрения решения о выделении ресурсов только после обоснования технической осуществимости проекта и маркетингового анализа его рыночной перспективы.

Ознакомление сотрудников с концепцией ресурсного обеспечения инновационной деятельности, обучение их соответствующим правилам и инструкциям является основным элементом внедрения концепции ресурсного обеспечения инновационной деятельности в фирме, как составной части и предпосылки внедрения формализованной процедуры стратегического планирования инновационной деятельности.

Концепция ресурсного обеспечения инновационной деятельности тесно связана с осуществлением описанной выше стратегической инновации.

Ниже предлагается концептуальный подход для формирования стратегии ресурсного обеспечения инновационной деятельности (приложение 5). Отправной точкой разработки стратегии, исходя из ресурсного ограничения, является анализ имеющихся у фирмы материальных и нематериальных активов, с одной стороны, и кадрового, интеллектуального и организационного потенциала, с другой. К стратегическому планированию следует применить подход, основанный на ресурсном ограничении, то есть анализе того, какие ресурсы для осуществления инновационной деятельности имеются у предприятия и каков его потенциал, то есть сработанность команды управленцев, наличие взаимопонимания между управленцами, разработчиками и между различными структурными подразделениями фирмы. В конечном итоге определяется то, какие нововведения способна внедрить фирма и в какой степени она восприимчива к переменам.

Вывод: необходимо учитывать, что анализ организационной структуры не должен ограничиваться только агрегированием на уровне структуры подразделений, отражаемой соответствующими документами, такими как положение по структурным подразделениям. При разработке концепции ресурсного обеспечения инновационной деятельности необходимо анализировать то, как осуществляется субординация, а также первоочередное внимание следует уделять анализу внешних моментов, таких, как участие предприятия в стратегических альянсах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ресурсное обеспечение представляет один из центральных аспектов обеспечения эффективной деятельности компании. Исследование его закономерностей требуется для обеспечения рационального, эффективного и своевременного распределения ресурсов, необходимых для проведения работ по всем направлениям деятельности. Задача ресурсного обеспечения состоит в достижении наиболее значимых общественных или локальных результатов при наименьших затратах. Формирование стратегических целей и направлений стратегической деятельности относится к максимизации ее результативности, ресурсное обеспечение к минимизации и рационализации затрат. От стратегии ресурсного обеспечения зависит возникновение или устранение важнейших проблем менеджмента, таких как предотвращение формирования организационных барьеров или конфликта интересов. Непосредственно с процессом финансово-ресурсного обеспечения связана функция управления риском в деятельности компании.

Вопросов, возникающих в сфере организационно-функциональной и финансовой структуры организации довольно немало. Среди них можно выделить следующие: уменьшение реальных издержек выпуска продукции; правомерность системы регулирования, преимущественно, в сфере ценообразования; правомерность системы внутреннего содействия подуровней организации; взаимодействие с государством; местоположение в системе государственного управления экономики; осуществление потребностей потребителей. Принимая во внимание тот факт, что подобного рода проблемы выявляются главным образом в области оперативно-финансового управления, на сегодняшний день они представляют собой предмет деятельности по улучшению принципов и способов регулирования деятельности компании. В настоящий момент требуется перенаправленность данной работы на стратегические стороны отладки системы

внутрифирменной организации деятельности, в частности касательно финансового блока.

В аналитической части была дана общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия – ЗАО «Приосколье». ЗАО «Приосколье» — это многофункциональное предприятие с замкнутым циклом производства птицеводческой продукции. Оно является лидером отечественного рынка мяса птицы, заслужившим доверие потребителей и делового сообщества. В 2016 году ЗАО «Приосколье» возглавило список самых эффективных и успешных российских компаний.

Рассмотрев значения показателей ликвидности и платежеспособности, можно охарактеризовать их как превышающие нормативы, имеющие положительную динамику, единственной претензией являются значения доли оборотных средств в активах и обеспеченности собственными средствами, которые ниже рекомендуемых значений, но также проявляют положительную динамику.

Все показатели финансовой устойчивости проявляют положительную динамику, даже те, которые имели негативное значение, например плечо финансового рычага  $U_1$ , спустившись с запредельных величин, за исследуемый период вплотную подобралось к своему нормальному ограничению (1,5). Можно считать, что все негативные результаты анализа носят временный характер, т.к. при устойчивом развитии предприятия по оценкам, уже через полтора года ЗАО «Приосколье» будет иметь «идеальный» баланс.

На основе проведенного анализа были разработаны рекомендации по планированию и управлению финансовой устойчивостью предприятия.

Рекомендации по укреплению финансовой устойчивости в рамках финансовой стратегии и тактики развития предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды в их функциональной и временной взаимосвязи выстроены на основе развития методологических принципов оптимального планирования.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1,2и3.-М: Юрайт, 2002. – 462 с.
2. Налоговый кодексе Российской Федерации. Части 1 и 2. СПб.: Питер, 2002. – 432 с.
3. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в редакции Федерального закона № 8-ФЗ от 10 января 2003 г.). М.: Дашков и Ко, 2003. – 16 с.
4. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26.10 2002 г. (новая редакция) и № 6-ФЗ от 08.01.1998 г. (старая редакция).
5. Постановление Правительства РФ № 498 от 20 мая 1994 года «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
6. Постановление Правительства РФ «О регулировании импорта мяса домашней птицы в 2006 году» от 5.12.2005 г. Лг» 732.
7. Приказ Минфина РФ № 67н от 22 июля 2003 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций».
8. Приказ ФСФО РФ от 23.01.2001 № 16 «Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций».
9. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций. Утверждены Приказом ФСФО РФ № 16 от 23 января 2001 года.
10. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций. Приложение к Приказу ФСФО России от 23 января 2001 г. № 16.
11. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие /М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2018. – 272 с.

12. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 287 с
13. Андреев П. Обеспечение финансовой устойчивости сельскохозяйственных предприятий // АПК: экономика и управление. – 2017. – № 3. – с. 49-56.
14. Бакаев А.С. Годовая отчетность коммерческой организации. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. – 258 с.
15. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 306 с
16. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 486 с.
17. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К.: Ника- Центр, Эльга, 2017. – 235 с.
18. Богдановская Л.А. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Л.А.Богдановская, Г.Г.Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; под общ. ред. В.И. Стражева. – М.: Высшая школа, 2016. – 363 с.
19. Бочаров В.В. Финансовый анализ / В.В. Бочаров. – СПб: Питер, 2008. – 240 с.
20. Брунер Р.Ф. и др. Краткий курс МВА. М.: Олимп-Бизнес. 2009.–240 с.
21. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Дж. К. ван Хорн. – М: Финансы и статистика, 2008. – 800 с
22. Глушенко, В.В. Финансы. Финансовая политика. Финансовый менеджмент. Финансовый риск–менеджмент. Ценные бумаги// Страхование: ТОО НПЦ «Крылья». Моск. обл. 2008. – 447 с.
23. Графов А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятий // Финансы. – 2009. - № 7. – с. 64-68.
24. Грицына В., Курнышева И. Особенности инвестиционного процесса [Текст] / // Экономист. – 2016. – №3. – С. 114-119.

25. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2008. – 368 с.
26. Дзарасов Р.С. Инвестиции и рост в современной России // Глобализация и крупные полупериферийные страны. М.: Международные отношения, – 2017. – С. 98-106.
27. Долгопятова, Т.Г. Корпоративное управление в российских компаниях: роль глобализации и кризиса [Текст] / Т.Г. Долгопятова // Вопросы экономики. – 2009. – №. 6. – С. 83-96.
28. Емельянов, А.М. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний [Текст] / А.М. Емельянов, Е.А. Шакина // Корпоративные финансы: электронный журнал. – 2017. – №. 4. – С. 79-87. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.ecsocman.hse.ru/mags/cfjournal/> – 2008-4% – 20(8)/26559857.html
29. Ермолаев, С.Н. Применение традиционной теории структуры капитала в расчетах финансовых показателей фирмы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №4. – С. 76-85
30. Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович и др. / Под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – М.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2018. – 576 с.
31. Ефимова, О.В. Финансовый анализ. – М.: «Бухгалтерский учет», 2007. – 352 с.
32. Зарипова Г. Повышение финансовой устойчивости предприятий АПК // Экономика сельского хозяйства России. – 2018. - № 10. – с. 31.
33. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий. М.: ЭКМОС, 2017. – 380 с.
34. Золотогоров В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь./ В.Г. Золотогоров. – М.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2016. – 720 с.
35. Ивашковская, И. Управление стоимостью компании новый вектор финансовой аналитики фирмы [Текст] / // Управление компанией. – 2016. – № 5. – С. 36-39.

36. Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. [Текст] / А.Б.Идрисов, С.В.Картышев. М.: Дом «Филин», – 2016.
37. Ковалев, В.В. Волкова, О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М. – 2016. – 424 с.
38. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика. 2018. – 512 с.
39. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 570 с.
40. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб. для вузов. – 4-е изд., перераб и доп. – М.: Высшая школа., 2018. – 415 с.
41. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2016. – 180 с.
42. Ларионов А.Д. и др. Практикум по аудиту: Учеб. пособие. М.: ТК-Велби, 2016. – 210 с.
43. Леонтьев В.Е., Радковская Н.П. Финансы, деньги, кредит и банки: Учебное пособие. – СПб.: Знание. ИВЭСЭП, 2017.–384 с.
44. Ли Ч.Ф., Финнерзи Дж.И. Финансы корпораций: теория, методы и практика. Пер. с англ.– М.: ИНФРА–М. 2018. – 686 с.
45. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Сучков Е.А. Теория экономического анализа. – М.: Экономистъ, 2016. – 632 с.
46. Международные стандарты финансовой отчетности. М.: Аскери, 2017. – 256 с
47. Новгородов П.А. Проблемы оценки финансовой устойчивости предприятия. – Сибирская Финансовая Школа. 2017. – №2.
48. Палий В.Ф. Международные стандарты финансовой отчетности. – М.: ИНФРА- М, 2016. – 287 с.
49. Попова Л.В. и др. Управленческий учет и анализ с практическими примерами. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 266 с.
50. Родионова В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. М.: Перспектива, 2018. - 298 с

51. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: -4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2016. - 688 с.

52. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. Краткий учебный курс. М.: Инфра-М, 2018. – 303 с

53. Сио К.К. Управленческая экономика: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2018.– 671 с.

54. Старченко В.М. Платежеспособность сельскохозяйственных предприятий: определение состояния и пути восстановления // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2017. - №1. – с.36-42.

55. Суглобов А.Е., Жарылгасова Б.Т. Анализ финансовой отчетности: Учебник. – 2-е изд. – М.: КНОРУС. 2018. – 289 с.

56. Томас Р. Количественный анализ хозяйственных операций и управленческих решений: Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 514 с.

57. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2017 – 405 с.

58. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев, М.: ИНФРА-М, 2018. – 237 с.

59. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 696 с.

60. Экономический анализ: Уч-к для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровой. - 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 615 с.

61. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. для ср. проф. Образования / под общ ред. М.В. Мельник; Финансовая акад. При Правительстве РФ. – М.: Экономистъ, 2018. – 320 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Бухгалтерская отчетность ЗАО "ПРИОСКОЛЬЕ" за 2012-2017 гг.

Наименование показателя	Код	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12
<b>АКТИВ</b>							
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	1110	1 230	1 509	1 525	2 090	2 434	2 999
Основные средства	1150	8 721 041	9 272 595	9 755 292	10 496 429	11 282 504	12 156 169
Финансовые вложения	1170	9 079 766	7 689 490	5 043 222	1 260 218	1 255 553	1 073 976
Прочие внеоборотные активы	1190	105 144	35 571	76 909	37 006	33 303	29 499
Итого по разделу I	1100	17 907 181	16 999 165	14 876 948	11 795 743	12 573 794	13 262 643
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	1210	2 765 678	2 921 690	2 932 647	2 481 130	2 433 164	2 185 186
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	73	0	3 051	0	0	0
Дебиторская задолженность	1230	2 448 783	1 454 875	2 338 850	5 034 699	4 905 370	4 585 106
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 824 840	2 130 386	1 616 686	3 040 370	3 725 782	3 382 932
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 024	6 122	9 182	8 098	165 888	178 676
Итого по разделу II	1200	8 043 398	6 513 073	6 900 416	10 564 297	11 230 204	10 331 900
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>25 950 579</b>	<b>23 512 238</b>	<b>21 777 364</b>	<b>22 360 040</b>	<b>23 803 998</b>	<b>23 594 543</b>
<b>ПАССИВ</b>							
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	150	150	150	150	150	150
Резервный капитал	1360	300	300	300	300	300	300
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	17 463 992	16 605 487	14 623 803	13 387 703	9 148 585	8 861 561
Итого по разделу III	1300	17 464 442	16 605 937	14 624 253	13 388 153	9 149 035	8 862 011
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1410	2 945 040	3 595 695	3 963 169	5 010 780	7 266 561	8 846 914
Итого по разделу IV	1400	2 945 040	3 595 695	3 963 169	5 010 780	7 266 561	8 846 914
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1510	4 401 076	1 867 097	1 804 230	2 944 726	6 599 467	4 667 709
Кредиторская задолженность	1520	1 056 725	1 392 939	1 313 261	948 578	748 558	1 103 599
Оценочные обязательства	1540	83 296	50 570	72 451	67 803	40 377	114 310
Итого по разделу V	1500	5 541 097	3 310 606	3 189 942	3 961 107	7 388 402	5 885 618
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>25 950 579</b>	<b>23 512 238</b>	<b>21 777 364</b>	<b>22 360 040</b>	<b>23 803 998</b>	<b>23 594 543</b>

## Отчет о прибылях и убытках ЗАО "ПРИОСКОЛЬЕ" за 2012-2017 гг.

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Выручка	2110	33 947 424	35 079 103	35 415 581	32 634 957	27 079 541	27 851 007
Себестоимость продаж	2120	(32 476 707)	(32 887 508)	(32 902 002)	(27 107 128)	(26 405 597)	(24 397 500)
Валовая прибыль (убыток)	2100	1 470 717	2 191 595	2 513 579	5 527 829	673 944	3 453 507
Коммерческие расходы	2210	(623 035)	(512 393)	(513 323)	(500 343)	(543 626)	(547 340)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	847 682	1 679 202	2 000 256	5 027 486	130 318	2 906 167
Доходы от участия в других организациях	2310	0	40 399	104 535	81 011	33 314	0
Проценты к получению	2320	655 489	704 799	575 316	278 674	322 372	230 699
Проценты к уплате	2330	(664 641)	(703 085)	(926 138)	(1 110 214)	(1 442 574)	(1 363 184)
Прочие доходы	2340	1 045 601	1 147 916	844 289	1 188 389	1 707 339	1 494 034
Прочие расходы	2350	(866 698)	(732 337)	(729 929)	(523 809)	(378 657)	(627 201)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 017 433	2 136 894	1 868 329	4 941 537	372 112	2 640 515
Текущий налог на прибыль	2410	(158 925)	(155 206)	(130 163)	(61 500)	(61 607)	(55 119)
Прочее	2460	(3)	(4)	(2 066)	(2 566)	(662)	(47 192)
Чистая прибыль (убыток)	2400	858 505	1 981 684	1 736 100	4 877 471	309 843	2 538 204
<b>СПРАВОЧНО</b>							
Совокупный финансовый результат периода	2500	858 505	1 981 684	1 736 100	4 877 471	309 843	2 538 204

## Отчет о движении денежных средств ЗАО "ПРИОСКОЛЬЕ" за 2012-2017 гг.

Наименование показателя	Код	2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>							
Поступления — всего	4110	33 353 500	36 506 388	38 297 701	35 858 592	28 779 159	27 686 893
в т.ч: от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	33 100 490	35 960 788	37 719 607	32 132 278	27 461 718	26 563 241
прочие поступления	4119	253 010	545 600	578 094	3 726 314	1 317 441	1 123 652
Платежи — всего	4120	(33 813 754)	(33 768 004)	(32 911 375)	(28 840 218)	(28 173 481)	(25 775 281)
в т.ч.: поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(26 998 992)	(27 392 436)	(27 499 927)	(22 698 522)	(22 413 782)	(19 868 404)
в связи с оплатой труда работников	4122	(3 321 279)	(3 221 598)	(2 929 194)	(2 923 417)	(2 503 952)	(2 545 575)
процентов по долговым обязательствам	4123	(641 881)	(699 494)	(921 582)	(1 122 839)	(1 444 921)	(1 373 236)
налога на прибыль организаций	4124	(161 922)	(157 852)	(135 281)	(64 376)	(60 913)	(71 316)
прочие платежи	4129	(2 689 680)	(2 296 624)	(1 425 391)	(2 031 064)	(1 749 913)	(1 916 750)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	(460 254)	2 738 384	5 386 326	7 018 374	605 678	1 911 612
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>							
Поступления — всего	4210	2 766 721	2 068 415	3 430 117	1 373 996	364 635	597 855
в т.ч: от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	2 133	4 327	15 553	5 477	7 225	10 529
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0	0	0	75	0	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	0	40 399	541 628	426 908	0	0
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	288 275	661 695	104 535	860 525	320 612	201 276
прочие поступления	4219	2 476 313	1 361 994	2 768 401	81 011	36 798	386 050
Платежи — всего	4220	(4 245 447)	(4 644 632)	(6 195 979)	(2 340 373)	(1 318 801)	(1 300 944)
в т.ч: в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(330 797)	(358 082)	(347 179)	(372 170)	(614 779)	(289 050)
в связи с приобретением акций	4222	(0)	(0)	(0)	(0)	(152 831)	(0)

других организаций (долей участия)							
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(3 914 650)	(4 286 550)	(5 848 800)	(1 968 203)	(551 191)	(1 011 894)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(1 478 726)	(2 576 217)	(2 765 862)	(966 377)	(954 166)	(703 089)
Денежные потоки от финансовых операций							
Поступления — всего	4310	3 707 960	1 296 052	338 369	657 369	5 216 892	2 927 358
в т.ч: получение кредитов и займов	4311	3 707 960	1 296 052	338 369	657 369	5 216 892	2 927 358
Платежи — всего	4320	(1 771 078)	(1 461 279)	(2 957 749)	(6 867 156)	(4 192) 881	(4 300 899)
на уплату дивидендов и иных платежей	4322	(0)	(0)	(435 000)	(310 310)	(13 588)	(505 250)
по распределению прибыли в пользу собственников (участников) в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(1 771 078)	(1 461 279)	(2 522 749)	(6 556 846)	(4 604) 867	(3 795 649)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	1 936 882	(165 227)	(2 619 380)	(6 209 787)	335 700	(1 373 541)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(2 098)	(3 060)	1 084	(157 790)	(12 788)	(165 018)

## Отчет об изменениях капитала ЗАО "ПРИОСКОЛЬЕ" за 2012-2017 гг.

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31.12.16	3200	150	(0)	0	300	16 605 487	16 605 937
За 2017 Увеличение капитала всего:	3310	0	0	0	0	858 505	858 505
в том числе: чистая прибыль	3311	x	x	x	x	858 505	858 505
переоценка имущества	3312	x	x	0	x	0	0
дополнительный выпуск акций	3314	0	0	0	x	x	0
реорганизация юридического лица	3316	0	0	0	0	0	0
Уменьшение капитала всего:	3320	(0)	0	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе: убыток	3321	x	x	x	x	(0)	(0)
переоценка имущества	3322	x	x	(0)	x	(0)	(0)
реорганизация юридического лица	3326	0	0	0	0	0	(0)
дивиденды	3327	x	x	x	x	(0)	(0)
Изменение добавочного капитала	3330	x	x	0	0	0	x
Изменение резервного капитала	3340	x	x	x	0	0	x
Величина капитала на 31.12.17	3300	150	(0)	0	300	17 463 992	17 464 442

## Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	1 525	2 090
Основные средства	1150	9 755 292	10 496 429
Финансовые вложения	1170	5 043 222	1 260 218
Прочие внеоборотные активы	1190	76 909	37 006
Итого по разделу I	1100	14 876 948	11 795 743
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	2 932 647	2 481 130
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 051	0
Дебиторская задолженность	1230	2 338 850	5 034 699
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 616 686	3 040 370
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	9 182	8 098
Итого по разделу II	1200	6 900 416	10 564 297
<b>БАЛАНС</b>	1600	21 777 364	22 360 040
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	150	150
Резервный капитал	1360	300	300
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	14 623 803	13 387 703
Итого по разделу III	1300	14 624 253	13 388 153
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	3 963 169	5 010 780
Итого по разделу IV	1400	3 963 169	5 010 780
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	1 804 230	2 944 726
Кредиторская задолженность	1520	1 313 261	948 578
Оценочные обязательства	1540	72 451	67 803
Итого по разделу V	1500	3 189 942	3 961 107
<b>БАЛАНС</b>	1700	21 777 364	22 360 040

## Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код строки	За 2015 год	За 2014 год
Выручка	2110	35 415 581	32 634 957
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(32 902 002)	(27 107 128)
Валовая прибыль (убыток)	2100	2 513 579	5 527 829
Коммерческие расходы	2210	(513 323)	(500 343)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 000 256	5 027 486
Доходы от участия в других организациях	2310	104 535	81 011
Проценты к получению	2320	575 316	278 674
Проценты к уплате	2330	(926 138)	(1 110 214)
Прочие доходы	2340	844 289	1 188 389
Прочие расходы	2350	(729 929)	(523 809)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	1 868 329	4 941 537
Текущий налог на прибыль	2410	(130 163)	(61 500)
Прочее	2460	2 066	2 566
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 736 100	4 877 471
Совокупный финансовый результат периода	2500	0	0

## Отчет об изменениях капитала

1. Движение капитала					
Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
<b>Величина капитала на 31 декабря 2014 года (3200)</b>					
150	(0)	0	300	13 387 703	13 388 153
<b>(2015 год)</b>					
Увеличение капитала - всего: (3310)					
0	0	0	0	1 736 100	1 736 100
в том числе:				1 736 100	1 736 100
чистая прибыль (3311)					
переоценка имущества (3312)		0		0	0
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
дополнительный выпуск акций (3314)					
0	0	0			0
увеличение номинальной стоимости акций (3315)					
0	0	0		0	
реорганизация юридического лица (3316)					
0	0	0	0	0	0
Уменьшение капитала - всего: (3320)					
(0)	0	(0)	(0)	(500 000)	(500 000)
в том числе:				(0)	(0)
убыток (3321)					
переоценка имущества (3322)		(0)		(0)	(0)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)		(0)		(0)	(0)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)					
(0)	0	0		0	(0)
уменьшение количества акций (3325)					
(0)	0	0		0	(0)
реорганизация юридического лица (3326)					
0	0	0	0	0	(0)
дивиденды (3327)				(500 000)	(500 000)
Изменения добавочного капитала (3330)		0	0	0	
Изменения резервного капитала (3340)			0	0	
<b>Величина капитала на 31 декабря 2015 года (3300)</b>					
150	(0)	0	300	14 623 803	14 624 253
<b>3. Чистые активы</b>					
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года		На 31 декабря 2014 года	
Чистые активы	3600	14 624 253		13 388 153	

## Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код строки	За 2015 год
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>		
Поступления - всего	4110	38 297 701
в том числе:		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	37 719 607
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	0
от перепродажи финансовых вложений	4113	0
прочие поступления	4119	578 094
Платежи - всего	4120	(32 911 375)
в том числе:		
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(27 499 927)
в связи с оплатой труда работников	4122	(2 929 194)
процентов по долговым обязательствам	4123	(921 582)
налога на прибыль организаций	4124	(135 281)
прочие платежи	4129	(1 425 391)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	5 386 326
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>		
Поступления - всего	4210	3 430 117
в том числе:		
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	15 553
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	541 628
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	104 535
прочие поступления	4219	2 768 401
Платежи - всего	4220	(6 195 979)
в том числе:		
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(347 179)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(5 848 800)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(0)
прочие платежи	4229	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-2 765 862
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>		
Поступления - всего	4310	338 369
в том числе:		
получение кредитов и займов	4311	338 369
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	0
прочие поступления	4319	0
Платежи - всего	4320	(2 957 749)
в том числе:		
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(435 000)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(2 522 749)
прочие платежи	4329	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-2 619 380
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	4400	1 084
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода</b>	4450	0
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода</b>	4500	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	0

